الطبعة الثانية



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

9

كتاب الجيب

كيف تُعد خطة عملك

حلول من الخبراء لتحديات يومية

حَدِّد غرضَك - جمِّع موارد معلوماتك - طوِّر استراتيجية - هيئ دعماً

نقله إلى العربية

مروان البواب





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ،

فــي عصر يتســم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعــارف العالمية، فهي من أهــم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمــن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمــة، وجعلها محركاً فاعلاً من محــركات التنميــة واقتصاد المعرفة فــي الوطن العربــي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، فــي العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقــت المؤسســة برنامج (ترجم)، بهدف إثــراء المكتبة العربية بأفضــل مــا قدّمه الفكــر العالمي مــن معارف وعلــوم، عبــر نقلها إلى العربيــة، والعمل على إظهار الوجه الحضــاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغــات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمــل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجــي تجسيــداً عمليــاً لرسالــة المؤسسة المتمثلــة في تمكين

الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة:

www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدِّم سلسلة دليل الجيب حلولاً آنيةً للمشكلات الشائعة التي يواجهها المديرون في أثناء أدائهم لأعمالهم اليومية. وقد أُغنِيَ كلُّ كتابٍ من هذه السلسلة بعددٍ صالحٍ من الأدوات المفيدة والاختبارات الذاتية والأمثلة الحيَّة المستمدَّة من واقع الحياة، التي تساعدك على تحديد مواطن قدرتك وجوانب قصورك، وشحذ مهاراتك النقدية عن طريق تزويدك بمعالم إرشاديةٍ تمكِّنك - وأنت في مكتبك أو في اجتماع أو حتى في الطريق - من معالجة متطلبات أعمالك اليومية بقدرٍ كبيرٍ من السرعة والدراية والفاعلية.

من عناوين هذه السلسلة:

قيادة فريق العمل

إدارة الاجتماعات

إدارة الوقت

إدارة المشاريع

تدريب الأفراد

فن الكتابة التجارية

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (9)

كتاب الجيب

كيف تُعد خطة عملك

حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

مروان البواب





Original Title
Pocket Mentor Series
CREATING A BUSINESS PLAN
Expert Solutions to Everyday Challenges
Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation
ISBN-13: 978-1-4221-1885-6

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوستن، ماستشوستس، الولايات المتحدة.

© العبيكان 2007-1428
ISBN 978-9960-54-652-0

الناشر
شركة العبيكان للأبحاث والتطوير
المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب.
هاتف: 2937581/ 2937574، فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرياض 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كلية هارفرد
كيف تُعد خطة عملك. / كلية هارفرد؛ مروان البواب. - الرياض 1430هـ
160 ص؛ 12,5×18 سم
ردمك: 978-9960-54-652-0
1- التخطيط الإداري أ. البواب، مروان (مترجم)
ب. العنوان
ديوي 658,301 رقم الإيداع: 1430/962

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكيـة، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتوى



رسالة المعلِّم الخبير:
أهميةُ خطةِ العمل المُحْكَمة

أقدِّم إليك أولاً مارشال، وهو شابٌّ يعمل في التعهُّدات التجارية، ولديه خطةٌ كبيرةٌ لتقانةٍ جديدةٍ يَعتقد أنها ستُحْدِث ثورةً في صناعة سلع المستهلكين. ويدرك أنه يحتاج إلى رأسمالٍ استثماريّ كي يُقلع العملُ بنجاح. ثم أعرِّفك إلى لانيتا؛ التي تدير عملاً ناجحًا، وتريد أن تتقدَّم بطلبٍ للحصول على قرْضٍ لتتمكَّن من توسيع عملها. دعني أخيرًا أقدِّم إليك باول، وهو مديرُ علامةٍ تجارية معروفة في شركةٍ كبرى، ولديه فكرةٌ عن خطٍّ إنتاجٍ جديد، ويأمُل في أن تنال فكرتُه الاستحسان، وأن يَحصُل على مواردَ ماليةٍ من مجلس إدارة الشركة لتطوير خط الإنتاج.

إن كلاًّ من مارشال ولانيتا وباول بحاجةٍ إلى خطةِ عملٍ جيدةِ الإعداد. ذلك أن خطة العمل أشبه ما تكون بخريطة الطريق التي ستساعد كلاًّ منهم على الحصول على التمويل وأنواع الدعم الأخرى لعمله أو لمشروعه. وستمكِّنهم هذه الخطة من التعامل مع الفرص والعوائق التي سيواجهونها، لا محالةَ، في أثناء سعيهم لتحقيق آمالهم.

إن أيَّ عمل – سواءٌ أكان تأسيسَ شركة، أم توسيعَ مؤسسة، أم إنشاءَ شركةٍ منفصلةٍ عن شركةٍ أصلية، أم مشروعًا ضمن مؤسسةٍ قائمة – يحتاج إلى خطةٍ تهديه كي يتمكن من اجتياز بيئته التنافسية الفريدة بنجاحٍ.

والواقع أن إعداد خطة العمل يتطلَّب وقتًا، ذلك أن الخطةَ المتطوِّرة تتصف بتعدد المراحل وشمولية المعلومات. ولكي تُعِدَّ خطةً خاصَّةً بعملك أو بمشروعك، عليك أن تفكر بعنايةٍ في عددٍ من الأمور الأساسية – من قبيل: مَن سيكون زبائنُك ومنافسوك؟ وكم ستحتاج من الأموال لتوظيفها في العمل؟ وما هو الكَسْب الذي تفكِّر في جَنْيِه؟ (وهذا غيضٌ من فيض ما يمكن أن تفكر فيه!)

على أن هذا الأمر بجميع وجوهه على جانبٍ كبير من الأهمية ويستحق بذْل الجهد. فإذا ما تسلَّحتَ بخطةٍ جيدةِ الإعداد، كنتَ أوفر حظًّا في الحصول على أموال الاستثمار وأنواع الدعم الأخرى التي تلزمك لإنجاح عملك.

المعلِّمة الخبيرة: ليندا أ. سِيرْ

ليندا سِيرْ شريكةٌ في شركة **Tapestry Networks**، وهي شركةٌ تجتذب القادةَ لتبادل الآراء الاستراتيجية الخاصة بوضع جدول الأعمال المتعلق بالتغيرُّ الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي.

ويمتد عَمَلُ ليندا إلى المواقع الأكاديمية والمؤسساتية معًا. وكانت إلى عهدٍ قريب أستاذةً مساعدة في مدرسة سلون للإدارة، التابعة لمعهد ماساتشوستس للتقانة، وفي كلية هارفرد لإدارة الأعمال، حيث أقامت دوراتٍ في إدارة الإنتاج والقيادة لكلٍّ من طلبة الماجستير في إدارة الأعمال والمديرين التنفيذيين. وكان بحثُها وتدريسُها متوجِّهًا إلى استنباط الطرائق التي تؤثر فيها شبكةُ الفروع الداخلية والخارجية للشركة في أدائها المالي الإجمالي. وقد نَشرت مقالاتٍ في مجلة The Academy of Management Journal ومجلة Entrepreneurship Theory and Practice، إضافةً إلى وضع دراساتٍ لكلية هارفرد لإدارة الأعمال تستغرق عددًا من الصناعات كالتقانة الحيوية، ومنتجات المستهلك، والتقانة، والأزياء.

كيف تُعد خطة عملك:

الأساسيات

هيا نبدأ



ما ضرورة امتلاك خطة عمل؟

يحتاج أيٌّ عملٍ أو مشروعٍ رئيسي إلى خطةِ عمل، إلى خارطةِ طريقٍ للتعاملِ مع الفرص والعقبات المتوقَّعة وغير المتوقَّعة التي يَحملها المستقبل، وللاسترشاد على اجتيازِ بيئة العمل التنافسية الفريدة بنجاح.

إن إعدادَ خطة العمل هو جزءٌ من عمليةِ إعداد العمل نفسه. وهذه الخطة ليست مجرَّد وثيقةٍ تُكتب على عَجَل، وتُعرَض للتداول مرةً واحدة، ثم تُرمى فوق الرفوف. كما أنها ليست مجرَّد نسخةٍ معدَّلة تعديلاً طفيفًا عن قالبٍ جاهزٍ مُستَلٍّ من كتابٍ أو من موقعٍ على الإنترنت، بل هي نشاطٌ مركَّز جدًّا؛ إنها فعاليةٌ تتطلَّب تفكيرًا صحيحًا وصريحًا في فكرة عملك، وفرصته، ومجالِه التنافسي، ومفاتيح نجاحه، والأشخاصِ المعنيِّين به. وستجد أن تحليلك سيُسفر عن أسئلةٍ أكثرَ مما يسفر عن إجابات. لذلك، فإن الخطوة التالية في سياق هذه العملية هي إجراء بحثٍ عن إجاباتٍ لهذه الأسئلة.

ما هو غَرَضك؟

قد يستغرق إعدادُ خطة العمل وتطويرُها وتدوينها بعضَ الوقت، يَطول أو يَقصر تبعًا لحجم وطبيعة عملك أو مشروعك. فإذا استكملتها فعليك أن تَستعملها، وتُعيد استعمالَها مراتٍ ومرات، لتَتَثبَّت من أن افتراضاتك الأساسيةَ المتعلقة بعوامل النجاح قد

باتت حقائق واقعة. لذا فإن عليك، قبل أن تنغمس في العمل، أن تفكِّر في عددٍ من المسائل الرئيسية التي قد تسهم في إعداد خطة عملك. سَلْ نفسك في البداية: لماذا أُعِدُّ هذه الخطة؟ وما الذي أنوي إنجازه؟

فإذا كانت خطةُ عملك بمنْزلة مقترحٍ يقدَّم إلى شركةٍ كبرى ذاتِ بيئةٍ غنيةِ الموارد، فقد تكون بعضُ جوانب هذه الخطة - كالتسويق أو خطط العمليات - أقلَّ تفصيلاً من الجوانب الأخرى. ولكن افترض أنك في بيئةٍ محدودةِ الموارد، وأنك تَستعمل الخطةَ لجمع المال من استثمارٍ محفوف بالمخاطر، ففي هذه الحالة، عليك أن تركِّز على الجوانب التي يَعُدُّها القراء مِفْصلية، مثل: فرصة العمل نفسها، والتحليل التنافسي، وفريق الإدارة، والتوقعات المالية.

مَن هم المَعْنِيُّون بخطتك؟

ينبغي أن تكون على عِلْمٍ بِمَن سيطَّلع على خطتك، ولماذا. فهناك أنماط متنوعة من المهتمِّين (أو القرَّاء) يبحثون عن معلومات متفرِّدة في خطة العمل. فإذا كنتَ على عِلمٍ بنوعية قرَّائك، استطعتَ أن تزوِّدهم بالمعلومات التي يَعدُّونها أكثر أهمية.

فإذا كان مشروعك ضمن مؤسسةٍ كبيرة، لزمَ أن تُوَجِّه خطتك إلى مجلس المديرين أو لجنة الإدارة التي بيدها صُنْع قرارات استثمار رأس المال. أما إذا كان مشروعُك مشروعًا تعهديًّا، فإن

المَعنيِّين به غالبًا ما يكونون من المُقْرِضين أو المُستثمِرين. أما المُقْرِضون، فينصرف تفكيرهم إلى مخاطر القرض المحتملة عندما يطَّلعون على مُدَدِ وفاء الديون ومعطياتِ التدفق النقدي cash flow.
وأما المستثمرون، فقد ينصبُّ اهتمامهم بمعرفة نقاط التعادل breakeven points، وما سيَؤول إليه عائد الاستثمار return on investment؛ فهم يهتمون بالقدرة الكامنة الطويلة الأمد للعمل.

ماذا عساك أن تفعل؟

خطة؟ أيُّ خطة؟

ترغبُ كِيلا في تقديم طلبٍ للحصول على قرضٍ يمكِّنها من توسيع عملها في المراكب الشراعية. وكان غَرَضُها الحصولَ على مواردَ ماليةٍ كافيةٍ لتحقيق رأسمالٍ استثماريٍّ كبير، وتمويلِ انتقالها إلى سوقٍ جديدة. استعرضَ موظفُ القروض بيانات كِيلا التي توثِّق التدفق النقدي لعملها، ودوَّن بعض الملاحظات وهي تَصِفُ الطلبَ المتزايد على مراكبها الشراعية الباذخة. ثم طلب منها نسخةً من خطة عملها. خطة عمل؟! لماذا هي بحاجةٍ إلى خطة عمل مادامت تملك شركةً ناجحة – وكلّ ما تريده هو توسيع عملها، ليس غير؟ كيف يمكن إقناعُ موظفِ القروض كي يقرضَها المال؟

في جميع الأحوال، لن يقيِّم الجمهورُ المنصف عملَك اعتمادًا على الأمور المالية فحسب، بل على إحكام خطةِ عملك برمَّتها – فرصةِ هذا العمل في السوق، والمنتَجات أو الخدمات المختلفة التي ستَعرضها، والأشخاص المعنيِّين، والبيئة التنافسية، وأهم من هذا كله: العوائد المالية المتوقَّعة.

سلْ نفسَك: ما الذي تتوقَّعه من كلِّ صنفٍ من القرَّاء؛ هل تريد الحصول على علامةِ استحسانٍ تجارية، أم على دعمٍ فعَّالٍ من الإدارة العليا؟ هل تريد تمويلاً مستقلاًّ، أم تريد ارتباطاتٍ بمستثمرين آخرين أو بشركاء عملٍ آخرين؟ هل تريد أن يكون القرض مستحق الرد بعد أجل، أم أنك لا تمانع بالمشاركة في الملكية والأرباح؟

ما هي المعلومات التي تحتاج إليها؟

قبل أن تبدأ بوضع خطة العمل، ينبغي أن تتأكَّد أنك تمتلك جميع المعلومات التي تحتاج إليها. فقد يتعينَّ عليك أن تُجري بعض الاستقصاءات أولاً. من ذلك مثلاً: هل تَحقَّقتَ من كُلَفِ الإنتاج اللازمة لمنتَجك؟ هل دَقَّقتَ في خيارات مساحة مكان العمل؟ هل كان تحليلك التنافسي تامًّا ومُحدَّثًا؟ هل اخترتَ أفضل الصيغ القانونية المناسبة لعملك؟

ثمة مصادرُ عديدةٌ لهذا النوع من المعلومات - بعضُها بسيطٌ ورخيص، وبعضُها الآخر يحتاج إلى وقتٍ ومال لتحصيله. لذلك يَحْسُن، قبل أن توظِّف مختصِّين في البحث في السوق، أن تراجِعَ المصادر المتاحة الآتية:

- مكتبتك المحلية
- غرفة التجارة المحلية
- الإنترنت - وخاصة المواقع الرسمية مثل: Small Business Administration، وIRS، وCensus Bureau، وAssociation of Small Business Development Centers، وStandard & Poor's، إضافةً إلى أهم المجلات الدورية والمنشورات التجارية الأخرى
- إدارات التطوير الاقتصادي التابعة لولايتك
- المنشورات الصناعية المطبوعة والمجلات المهنية
- العروض التجارية
- منافسيك

خطوات لتحديد حاجتك من المعلومات

1. **استعرضْ عناصر خطة عملك الأساسية.** انظرْ إلى الصورة الموسَّعة لتحدِّد الأجـزاءَ التي زُوِّدت بالمعلومات الضرورية، والأجـزاءَ التي تحتاج إلى مزيدٍ من الانتباه؛ فاعتمادًا على مشروع عملك، قد تجد أن بعض أجزاء الخطة لا تحتاج إلى أن تَخُصَّها بالاهتمام الذي قد توليه لبعضها الآخر.

2. **عَيِّنْ فئات المعلومات التي تحتاج إليها.** قد تجد في أثناء إعداد خطة عملك، أنك تركِّز على عملك الخاص دون العودة إلى الصورة الواسعة للصناعة المنافسة. فمثلاً، قد تَحصُل على جميع ما تحتاج إليه من المعلومات المتعلقة بإنتاج منتَجك الخاص، ولكنك لا تعلم ما هي كلف منتجات منافسيك؛ مع أن هذه المعلومة مهمةٌ كي تستوثقَ من الكلفة التنافسية لمنتَجك.

3. **حدِّد المعلومات الحيويَّة التي تمتلكها.** لا تضيِّع وقتَك وجهدَك في عملٍ مُنْتهٍ؛ بل تحقَّق من أنك تمتلك معلوماتٍ كاملةً عن مجالاتٍ حيويةٍ معيَّنة تُمكِّنك من

تسخير طاقاتك إلى هذه المجالات التي تحتاج إلى عملٍ إضافي.

4. **حدِّد المعلومات التي تحتاج إلى استعادتها.** ركِّز على المجالات الحيويَّة للمعلومات التي تحتاج إليها؛ فغالبًا ما تكون هذه المجالات خارج نطاق خبرتك. فمثلاً، إذا كنتَ مُسَوِّقًا، فقد تكون معلوماتُك المالية أو الإنتاجية ناقصة، عندها اطلبْ مساعدةً لتحديد احتياجاتك من المعلومات. ولما كان نقص المعلومات يقع عمومًا في نواحٍ غير مألوفة، فمن المفيد الاستعانةُ بأحد أفراد فريق عملك (أو توظيفُ خبير استشاري) ليساعدك في عمليةِ تحديدِ ماهية المعلومات اللازمة لك في تلك النواحي ومقدارها.

5. **استكشفْ مصدر المعلومات، وكيفية الحصول عليها.** أصبح النفاذ إلى المعلومات أسهل فأسهل من وجوهٍ شتى. فالإنترنت مازالت تنمو وتنمو على نحوٍ أُسيّ، وتزوِّدنا بالمعلومات بمجرَّد الضغط على أحد مفاتيح لوحة الملامس. فما عليك سوى أن تَستعمل محركات البحث للعثور على المعلومات من مواقع الوب الحكومية والصناعية والتسويقية والمؤسساتية.

؟ ماذا يمكنك أن تفعل؟

أتذكُرُ اللقاءَ الذي جرى بين كِيلا وموظَّف القروض؟

إليك ما تقترحه المعلمة الخبيرة:

على الرغم من أن كِيلا تدير شركةً ناجحة ومستقرَّة، فلا بدَّ من أن تُخصِّص وقتًا كافيًا لإعداد خطة عمل. فهذه الخطة برنامجٌ لعملك في المقام الأول، ودليلٌ مفصَّل يَستعرض فكرةَ عملك، وفرصتَه، ومجالَه التنافسي، ومفاتيح نجاحه، والأشخاص المعنيِّين به حاضرًا ومستقبلاً. على أن إعداد خطة العمل ثم تدوينها يستغرق وقتًا، لكنه عملٌ مجُزٍ يستحق الجهد المبذول فيه على كل حال. فهي أداة مبيعاتٍ مهمة تستعملها إذا أردتَ اقتراض المال، أو الحصول على دعمٍ لإطلاق منتَجٍ جديد أو خدمةٍ جديدة.

بنية خطة العمل



الافتتاحية، والمتن، والمرفقات

من الشائع أن تنتقل بنيةُ خطة العمل من خلاصاتٍ عامةٍ موجزة، إلى شروحٍ أكثر تفصيلاً. ومن ثم، يتعينَّ أن تكون الفقراتُ الاستهلالية (المشتملة على الموجز التنفيذي، وتوصيف العمل)، كلاهما بمنْزلة استطلاعاتٍ وجيزةٍ تلقي ضوءًا على مجمل العمل. أما متن الخطة، فيشتمل على تفصيلاتٍ أكثر عمقًا لعناصر عملك الأساسية: مَنْ؟ وكيف؟ وماذا؟ وأين؟ وأما المرفقات في نهاية الخطة، فتتضمَّن أكثر المعلومات تفصيلاً - كالمعطيات المالية، والخلاصات الإدارية، وهلم جرًّا.

البنيةُ النموذجية لخطة العمل

تحتوي معظم خطط العمل على المكوِّنات الآتية:

- صفحة الغلاف وجدول المحتوى
- الموجز التنفيذي
- توصيف العمل
- تحليل بيئة العمل
- الخلفية الصناعية
- التحليل التنافسي
- تحليل السوق
- خطة التسويق
- خطة العمليات
- موجز عن الإدارة
- الخطة المالية
- المرفقات والمعالِم

وبالطبع، فإن خططَ العمل لا تحْذو جميعُها بالضرورة حَذْوَ هذا النموذج بحرفيَّته؛ فقد تَضمُّ الخطةُ بعضَ هذه المكوِّنات، وقد تُضيف إليها بعضَ الفقرات الجديدة، أو تَستغني عن بعضها الآخر. ومع ذلك، فإن الخطة يجب أن تتضمَّن المعلوماتِ الحيويَّةَ التي يحتاج قرَّاؤك إلى معرفتها عن عمل تجاريٍّ معيَّن.

فمثلاً، تتضمن خطةُ عمل شركة الاتصالات الخاصة (PCC) Private Communications Corporation - التي ستُتَّخذ مثالاً نموذجيًّا في عموم هذا الدليل - جميعَ المكوِّنات المذكورة آنفًا. ومع ذلك، فقد دُمجت خطةُ التسويق وخطة العمليات في فقرةٍ واحدةٍ في خطة عمل (PCC).

وبقطع النظر عن الاختلافات القائمة في بنى خطط العمل، فإن جميع الخطط الأساسية تتناول توصيفاتٍ للعمل من قبيل: الفرص المتاحة، والسياق العام، والمديرين، والمخاطرة المالية، والمكافأة.



صفحة الغلاف وجدول المحتوى



إعداد صفحة الغلاف

تحقَّقْ من أن صفحة غلاف خطَّتك تشير إلى النقاط التي سَتَرِد لاحقًا. فهذه الصفحة هي أوَّلُ ما ستقع عليه عين القارئ؛ وهي أشبه ما تكون بعنوان الصحيفة الرئيسي الذي يعطي القارئَ المعلوماتِ السريعةَ التي يحتاج إليها ليقرِّر: أيتجاوز هذا الخبرَ، أم يتابع القراءةَ فيه؟ لذلك، ولكي تَضْمن حدوثَ انطباعٍ أوليٍّ إيجابي عن خطتك، ينبغي أن تحقِّق صفحةُ الغلاف النقاط الآتية:

- أن تكون مشرقةً ونظيفة، وذاتَ مظهرٍ احترافيّ
- أن تتضمَّن اسمَ العمل أو المشروع
- أن تحمل اسمَك، ومعلوماتِ الاتصال بك
- أن تَعرض شعارَ شركتك أو رمزَها

تطوير جدول المحتوى

الصفحة التالية للخطة تمثِّل جدول المحتوى، وهو نوع آخر من العناوين الرئيسية يُمكِّن القرَّاءَ من معرفة المواضيع التي ستتناولُها الخطة بنظرةٍ سريعة. على أن قرَّاءكَ سيفحصون مدى شمولية جدول المحتوى؛ أي مدى استغراقه جميعَ المواضيع المهمة.

وسيلاحظون أيضًا مدى قدرةِ خطتك على المناورة؛ أي على مدى إمكان تقليب صفحات الخطة وتحديد المقاطع التي يودُّون قراءَتها بسرعة ويسر.



الموجز التنفيذي



قد يكون الموجزُ التنفيذيُّ الجزءَ الوحيدَ الذي يستعين به القارئُ لاتخاذ قرارٍ سريعٍ بخصوص العرض المقترَح، لذا ينبغي أن يكون مُحقِّقًا لتوقُّعات القارئ. ويفترَض أن يكون عرضًا مُحكمًا للنقاط الأساسية لخطة العمل؛ فهو إذن نوع من المستخلصات التي تلقي نظرةً إجماليةً وجيزةً على مشروع العمل.

تضمين المعلومات الصحيحة

ما هي المعلومات التي ينبغي أن تُضَمِّنَها موجزَك التنفيذي؟ ينبغي أن يَصِفَ هذا الموجزُ، باختصارٍ مُحكَمٍ قدر الإمكان، النقاطَ الآتية:

- **الصناعة وبيئة السوق التي ستتطور فيها فرصةُ هذا** العمل وتزدهر.
- **الفرصة الخاصة والفريدة للعمل** - تحديد مشكلة الزبون التي يُنتظر أن يحلَّها منتَجُك (أو خدمتُك).
- **استراتيجيات النجاح الرئيسية** - بِمَ يتميَّز منتَجُك (أو خدمتُك) عن عروض المنافسين؟ بَيِّنْ كيف أن شركتك ستكون الأولى في السوق لهذا المنتَج (أو الخدمة)، أو كيف أن شركتك لديها نظامُ توزيعٍ أكثر فاعليةً من أنظمة المنافسين، أو أنك قد اكتسبتَ شركاءَ استراتيجيين في المشروع.

- **القدرة المالية** - المخاطر المتوقعة ومكاسب العمل.
- **فريق الإدارة** - الأشخاص الذين سيحقّقون نتائج العمل.
- **الموارد أو رأس المال المطلوب** - تعليماتٌ واضحة لقرائك عمّا تأمُل في تحقيقه منهم سواءٌ أكان ذلك رأسَ مالٍ أم موارد.

الموجز التنفيذي الرسمي

الموجزُ التنفيذي، في أقصى صِيَغه المباشرة، هو تصريحٌ رسميٌّ يَعرض وقائعَ الشركة. يُعَدُّ الموجز التنفيذي لشركة الاتصالات الخاصة (PCC) جزءًا من وثيقةٍ قانونية (يدعى: نظرة عامة عن الشركة)، وهو مثالٌ على النموذج الرسمي للموجز التنفيذي.



نظرة عامة عن الشركة

أُنشئتْ شركةُ الاتصالات الخاصة (PCC) بموجب قوانين ولاية فلوريدا في 8 تشرين الثاني/نوفمبر 2007. يقع مكتبها الرئيسي في بيركلي بولاية كاليفورنيا. وقد أُنشئت الشركة بغرضِ تطوير وتسويق خدمةٍ هاتفيةٍ فريدة. ستجد مزيدًا من مواصفاتها بعد قليل. وكانت الشركة قد تقدمت بمطلب لدى مصلحة الإيرادات الداخلية Internal Revenue Service في مسعى للحصول على لقب "شركة من فئة S" لأغراض الضرائب، وفقًا لقانون الدخل الداخلي. ومع أن الشركة تتوقَّع الحصول على هذا اللقب، فإنها الآن بصدد أن تتسلَّم تأكيد الموافقة.

أُسِّسَت الشركةُ على يد كلٍّ من: إدوارد ر. ديفتي وأندرو ب. لازلو، اللذين يديرانها بجدارة بالمشاركة مع باول هوف وآن ميسيدا. ويمتلك فريقُ الإدارة، بمشاركة أعضاء معيَّنين من شركة كوهين وبيرك وبرنشتاين وبرودي وكونديل للحقوق التجارية، ومقرُّها في ميامي بولاية فلوريدا، كاملَ أسهم الشركة، الصادرة منها والقائمة.

وقد طوَّرت الشركةُ منتَجًا فريدًا (سنطلق عليه اسم "المنتَج")، صُمِّمَ ليتيح للناس فرصةَ التحدُّث عبر الهاتف العادي، مع المحافظة على السرية التامة لهوية المتحدث. إذ أصبح الآن بوسع الأفراد التحدُّث على نحو مفتوح، دون البوح بأرقام هواتفهم، أو شخصياتهم الحقيقية، أو أي معلومات شخصية أخرى. وهذا المنتَج موجّهٌ في المقام الأول إلى مستعملي الهاتف في غرف المحادثة المباشرة online chat rooms، وخدمات المواعيد dating services المباشرة وغير المباشرة. وسيُسوَّق المنتَج عن طريق اتفاقيات استراتيجية تُعقَد مع مزوِّدي خدمة الخط المباشر (OSP)، ومزوِّدي خدمة الإنترنت (ISP)، وغرف المحادثة، وخدمات المواعيد. إضافةً إلى ذلك، فإن الشركةَ ستروِّج للمنتَج عبر إعلانات موجَّهة موزَّعة على الوب، وكذلك عبر وسائل نشر طباعية تقليدية.

وقد حدَّدت الشركةُ موعدًا لطرح المنتَج في الأسواق في أوائل شهر نيسان/إبريل 2008، بعد إتمام اختبار الصلاحية (اختبار بيتا)، الذي يمضي قدمًا حاليًا.

الموجز التنفيذي باعتباره بيانًا للمهمة

الغرض من الموجز التنفيذي هو إعطاء القارئ إلمامةً سريعةً بالعرض الذي تقدِّمه الشركة، وهو إلى ذلك جديرٌ بأن يستحضر اهتمام القارئ بالمشروع. هذا النمط من الموجز التنفيذي يمكن أن يؤدي وظيفة فيلمٍ سينمائي قصير أكثر من كونه خلاصةً مركَّزة، وذلك بغية تشجيع المُشاهِد على متابعة القراءة، ومن ثم رؤية كامل الصورة. على أن أحد المكوِّنات التي يمكنها أن تعطيَ فكرةً واضحةً عن العمل هو «بيان المهمة». وهذا البيان ينبغي أن يعبرِّ عن فرصة هذا العمل وعن فلسفته بجملةٍ مختصرةٍ واحدة.

فمثلاً، يمكن أن يكون بيان المهمة لشركة الاتصالات الخاصة (PCC) كما يلي: «تزويد المستهلك بخدمةٍ هاتفيةٍ فريدة تَمنحه جميعَ فوائد الاتصالات الهاتفية مع المحافظة على حماية سرية المتحدِّث».



توصيف العمل



توصيفُ العمل موجزٌ آخر، لكنه يركِّز مباشرةً على فكرة العمل نفسها، وذلك بإعطاء صورةٍ موجزة لكنها غنيَّة بالمعلومات عن تاريخ العمل، وطبيعته الأساسية، وغايته. ويجب أن يَنُصَّ بوضوحٍ على أغراض العمل وأسباب نجاحه المنتظَر.

تقديم العمل

يعطيك توصيفُ العمل فرصةً ثمينةً لتقديم عملك من جهة خصائصه الفريدة وبيئة العمل الإيجابية المتاحة لمنتَجك (أو خدمتك). هنا يمكنك تقديم معلومات وثيقة الصلة بالموضوع توضِّح دواعي الأهمية في فكرتك، ويمكنك هنا أيضًا أن تفصح عن التزاماتك، وقدرتك على إنجاح العمل. ومن ثم فإن أغراض توصيف العمل هي:

- التعبير بوضوح عن إدراكك لفكرة العمل
- مشاركة الآخرين حماستَك لمشروع العمل
- تحقيق توقعات القرَّاء عن طريق تزويدهم بصورة واقعيةٍ عن مشروع العمل

إرشاد: دوِّن توصيفَ العمل قبل الشروع في كتابة مسوَّدة خطة العمل، ثم أعدْ كتابة التوصيف بعد الانتهاء من كتابة الخطة. فمن شأن هذا أن يساعدك على ربط المجالات التي قد يطرأ عليها تغيير أو تطوير في أثناء كتابة خطة العمل.

إدراج التفاصيل الصحيحة

ما الذي يَدخل في إطار توصيف العمل؟ يمكنك إدراج معلوماتٍ عن العمل، من مثل:

- تاريخ العمل أو فكرته (هل هو في مرحلة الإعداد، أم الانطلاق، أم التوسُّع؟)
- الأسواق التي يَصلح فيها هذا العمل
- نوع العمل (صناعي، بيع بالتجزئة، خدمات)
- طبيعة المنتَج (أو الخدمة)
- دواعي استعماله من الزبائن (ما المشكلة التي يُنتظَر من المنتَج (أو الخدمة) أن يَحلَّها للزبائن؟)
- الوضع المالي للعمل

وقد تجد من المناسب أيضًا تضمين المعلومات الآتية في توصيف العمل:

- مَن الذي سيدير العمل (تأكَّد أنك أبرزتَ مهاراتِ فريق الإدارة وخبراته، فالقرَّاء الذين لديهم معرفة بالصناعة سيكونون أكثر اهتمامًا بنوعية أفراد الفريق)

- ما هي بنية العمل (شراكة، شركة، مؤسسة فرعية)
- أين سيكون موقع العمل العتيد؟

إرشاد: أظْهِرْ حماسًا واندفاعًا في توصيف عملك. فهذا هو الجزء الذي فيه تستطيع أن تُبْرِز قيمة فكرتك - والسبب الذي يدعوك للاعتقاد بأن العمل سيحقّق نجاحًا باهرًا.

إبراز منتَجك أو خدمتك

يَحدث في بعض الحالات أن يكون المنتَجُ (أو الخدمة) غيرَ مألوفٍ إلى حدٍّ ما، أو أنه معقَّد من الناحية الفنية بحيث إنه يستحقُّ أن يُفرَد له مقطعٌ خاص لشرح ماهيته وطريقة عمله. هذا المقطع المستقل من شأنه أن يوضِّح للقارئ المزايا الخاصة التي يتمتع بها والنقاط الفريدة التي يمتاز بها.

إرشاد: عند كتابة مسوَّدة توصيف العمل، عليك أن توازن بين حماستك للمشروع وبين المخاطر والكلف المرتبطة به.

في المثال الآتي، تقدِّم شركة الاتصالات الخاصة (PCC) وصفًا معمَّقًا لمنتَجها يلي الفقرات الخاصة بتوصيف العمل:

توصيف المنتَج

طوَّرت الشركةُ خدمةً هاتفيةً فريدة، تتيح للمستهلكين إجراء مكالماتٍ هاتفيةٍ ذات اتّجاهين باستعمال أجهزة هاتف عادية، ودون أن يضطر أيٌّ الطرفين إلى الكشف عن أرقامِ هواتفهم الحقيقية.

وسيُطرح أول منتَج لشركة PCC (واسمه "النفاذ المباشر" directReach) في الأسواق في شهر نيسان/إبريل 2008. وباستعمال نظام تحويل معقَّد وبرمجياتٍ مسجَّلةٍ خاصة، سيمكِّن هذا المنتَجُ الزبائنَ من استقبال المكالمات الهاتفية على أي خطّ هاتف مخصَّص، عن طريق رقم مجاني وتفريعةٍ هاتفيةٍ خاصة. يقدِّم هذا المنتَج ثلاث منافع مهمة تستهدف احتياجات المستعمل النهائي end user، وهي: الخصوصية، والمرونة، والملاءمة.

يُعَدُّ هذا المنتَج خدمةً كاملةَ المواصفات لإدارة المكالمات، توفر وجود خطوطٍ فرعيةٍ متعددة، وعدد من خيارات معالجة المكالمات، والبريد الصوتي. فعندما ينشئ الزبون حسابًا، يُمنَح رَقْمًا فرعيًّا شخصيًّا يمكن أن يُلحَق برقم هاتفٍ أصليٍّ محدَّد؛ مثل: رقم هاتف البيت، أو العمل، أو الخَلَوي. وبإعطاء الآخرين الرقْمَ الفرعي، إضافة إلى رقم directReach المجاني، يستطيع الزبون استقبال مكالمات هاتفية وإجراء محادثات هاتفية غُفْل الهوية، بسريَّةٍ كاملة.

وهذه الخدمة قابلة للتطويع بما يناسب رغبة الزبون، وذلك بالسماح له بتعديل مواصفات الخدمة على النحو الذي يلبي احتياجاته الخاصة. إذ يتحكَّم المستعملُ في مواصفات المنتَج عن طريق نظام إدارة متكاملٍ موجود على الوب، أو عن طريق واجهة هاتفية ذات استجابة صوتية تفاعلية (IVR) سهلة الاستعمال. وبواسطة نظام التحكم هذا يستطيع الزبون بسهولة:

- تسجيل الاشتراك في المنتَج، وتفعيله باستعمال بطاقة الائتمان
- تعيين رقم الاستقبال، وتعديل هذا الرقم في أي وقت يشاء
- برمجة أرقام استقبال متباينة في أوقات مختلفة
- إلغاء أرقام فرعية، والحصول على أرقام فرعية جديدة
- تعديل البريد الصوتي voice mail حسب الطلب، وتفحُّص الرسائل الجديدة
- استعراض حساب المكالمات، وتغيير خطط المكالمات شهريًّا

إن تصميمَ هذا المنتَج وبرمجياتِه هما علامةٌ مسجَّلة لشركة الاتصالات الخاصة PCC. وهذا يسمح للشركة بأنٍ تقدِّم بعضَ الميزات المهمة من قبيل: سهولة الاستعمال، والمرونة، والملاءمة لكلٍّ من المتحدِّث والزبون. وبالنفاذ إلى جميع هذه الميزات عن طريق واجهةٍ سهلة الاستعمال، يستطيع الزبون التحكم التام في جميع المكالمات التي يستقبلها. على أن قابلية تغيير رقم خيارات طلب المكالمة يسمح للزبائن بتكييف الخدمة وفق جداول مواعيدهم وحاجاتهم اليومية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يتصل الزبائنُ ومعارفُهم بعضُهم ببعض في أي وقت، دون الحاجة إلى إجراء أي ترتيبات أو تنسيقات سابقة.

تحليل بيئة العمل



إن فهْمَ تفاصيل الصناعة المنتجة، والتنافس، والسوق التي سينمو فيها عملك أمرٌ جوهريٌّ لتطوير خطة عملٍ قوية. وستُظهِر دراستُك أنك قد حدَّدتَ فرصةً حقيقيةً تحُلُّ بها مشكلةً حقيقيةً للزبون. أما نتيجة التحليل:

- فستزوِّدك بفهمٍ كاملٍ لبيئة العمل
- وسترشدك إلى تطوير خطة تسويقٍ فعَّالة
- وستُقنع قرَّاءَك بالقدرة الكامنة الواقعية لمشروع عملك

والغرض من تحليل بيئة العمل هو أن تبينِّ للقرَّاء طبيعةَ الفرصة المتاحة لعملك في هذه الصناعة والسوق، وأن تُجيب عن أسئلةٍ من مثل: ما هي مشكلة الزبون التي تَمكَّنتَ من حَلِّها؟ وما هي الصعوبة التي ذلَّلتَها؟ وما هي التقانة الخاصة، أو وجهة النظر الجديدة، أو الفكرة الفريدة التي ستعرضها على الزبائن بحيث تغريهم بشراء منتَجك بدلاً من شراء منتجات منافسيك؟

فهْم الصناعات والأسواق

غالبًا ما تُستعمل كلمة السوق لوصف مختلف عناصر بيئة العمل الكلِّية. ومع ذلك، فإن مصطلحَي الصناعة والسوق يُستعملان هنا لوصف أجزاءٍ منفصلةٍ -ولكنها متداخلة- لبيئةِ عملٍ أكثر اتساعًا.

فالصناعة هي مجموعة الشركات التي تُنْتِج وتبيع منتَجاتٍ (أو خدمات) إلى السوق. وأما السوق فهي المكان الذي ستُباع فيه هذه المنتَجات (أو الخدمات). وعلى هذا فإن الصناعة تُحدِّد كلاًّ من أقرانِك ومنافسيك؛ وأما السوق فتحدِّد فرصةَ عملك وزبائنَك. وتمثل منطقةُ التقاطع فرصةَ عملك - تلك المنطقة التي تتلاقى فيها حاجةُ الزبون مع المنتَج (أو الخدمة).

الصناعة: مجموعة الشركات التي تُنْتِج وتبيع منتَجاتٍ (أو خدمات) في سوقٍ معيَّنة.

احرصْ على أن تطرح الأسئلة الصحيحة

بغية تحليل بيئة العمل، عليك أن تسأل الأسئلة الآتية:

- **ما هي الصناعة؟** ما هي الميزات التي تُعرِّف الصناعة؟ مثلاً: هل تُنتج هذه الصناعةُ الأحذيةَ، ومنها الأحذية الرياضية؟ وهل هي معنيَّةٌ بإنتاج برمجيَّاتٍ للتدرُّب على الحاسوب؟ وهل تقدِّم خدمات توظيف للشركات؟

- **مَنْ هم منافسوك في تلك الصناعة؟** ما هي الشركات التي تبيع منتجاتٍ أو خدمات مماثلة (أو شبيهة) لمنتَجاتك أو خدماتك لزبائن سوقك؟ وما هي الشركات التي تَبيع

منتجاتٍ أخرى تحقّق نفس الاحتياجات التي يحقّقها منتَجُك المعروض (أو خدمتك)؟

- **ما هي السوق؟** قد تكون سوقك مثلاً، محدَّدة جغرافيًّا كمدينة بوسطن أو باريس، أو محدَّدة ديموغرافيًّا كسوق اليافعين، أو سوق عدَّائي الماراثون، أو سوق مستعملي الحواسيب.
- **مَنْ هم زبائنُك في تلك السوق؟** هل تبيع المنتَج إلى اليافعين أنفسهم مباشرةً؟ أم إلى والديهم؟ أم أنك توصله إليهم عن طريق بائعي التجزئة؟

ينبغي أن تقدِّم أجوبةَ هذه الأسئلة في سياق الأجزاء الخاصة بالخلفية الصناعية، والتحليل التنافسي، وتحليل السوق من خطة عملك.

إرشاد: عند إجراء البحث العلمي المتعلق بتحليل بيئة عملك، عُدْ أولاً إلى الموارد التي هي أكثر قابلية للنفاذ إليها. وبهذه الطريقة لن تطغى عليك المعلومات الخارجة عن نطاق بحثك. وسيبقى تركيزُك منصبًّا على العثور على المعلومات التي تحتاج إليها في مشروع عملك.

الخلفية الصناعية



يزوِّد الجزءُ الخاصُّ بالخلفية الصناعية قرَّاءَك بالمعلومات التي تمكِّنهم من معرفة حالة الصناعة، وحجمها، وتوجُّهاتها، وميزاتها الأساسية، ومن معرفة قدرة منتَجك (أو خدمتك) على التلاؤم مع تلك الصناعة.

تحديد المنتجات والخدمات الحالية

ما هي المنتجات (أو الخدمات) التي تقدِّمها الصناعة حاليًا؟ لعرض هذه المعلومات في جزء الخلفية الصناعية لخطتك، سلْ نفسَك أسئلةً من مثل:

- ما هو مجال المنتجات (أو الخدمات) التي تشملها هذه الصناعة؟
- هل هي صناعة إلكترونيات، أم تصنيع أجهزة تلفاز؟
- هل هي صناعة غذائية، أم تصنيع الحبوب؟

حجم الصناعة

ما هو حجم الصناعة، ومظهرها؟ اطرحْ أسئلةً مثل:

- ما هي القدرة الإنتاجية للصناعة، وحجم مبيعاتها بالوحدة، وربحيَّتها الإجمالي.

- هل تنتشر الصناعة جغرافيًّا، أم أنها محصورة في جوار مصادر المواد الخام، أو في جوار المستعمل النهائي رغبةً في تحقيق توزيعٍ فعّال؟

تحديد التوجُّهات المهمة للصناعة

ما هي التوجُّهات المهمة التي تنشأ في الصناعة؟ لتحديدها، اسأل:

- ما هو معدَّل النموّ المتوقّع؟
- ما هي أنماط التوسُّع الجديدة التي تنشأ؟
- ما هي العوامل التي يمكن أن تسهم في التوسُّع المستقبلي؟
- هل الصناعة مجزَّأة، وتشتمل على كثير من المنافسين الصغار؟
- هل هناك قلَّةٌ من المنافسين الرئيسيين يتحكَّمون في الصناعة؟
- هل تتطوَّر الصناعة بسرعة في موازاة التقانة، أم أنها صناعة تقليدية تعرض منتَجاتٍ (أو خدمات) مستقرَّة؟

إرشاد: عند تحديد التوجُّهات المهمة، وثِّق مصادرك. فالتسجيل الجيد في مرحلة البحث العلمي يعطي نتيجةً طيِّبة على المدى القصير والطويل.

معالجة عوائق الدخول في الصناعة

ما هي العوائق التي قد تعترض سبيل دخولك في هذه الصناعة؟ احتياطًا لعوائق محتملة، اطرحْ أسئلةً من مثل:

- ما هي الموارد، أو المعارف، أو المهارات اللازمة لدخول هذه الصناعة؟
- هل ثمة قوانين فدرالية أو دولية مقيِّدة، أو متطلبات مالية كبيرة، أو مجالات معرفية تقنية معقدة مرتبطة بتقديم المنتَجات (أو الخدمات)؟

في حالة شركة الاتصالات الخاصة PCC، تقدِّم الخلفية الصناعية موجزًا عن الظاهرة الحديثة المتمثلة في غُرَف المحادثة في الإنترنت. وفي إشارةٍ إلى القدرة المتنامية لعمل شركة الاتصالات هذه، وَصَفَ آندي لازلو التطوُّرَ السريعَ لغرف المحادثة وغيرها من القنوات الممكنة، مثل خدمات المواعيد.

الخلفية الصناعية

بحلول عام 1995، بدأ الانتشار السريع لاستعمال الإنترنت على المستوى الشعبي، وذلك بسبب إدخال متصفِّحاتٍ browsers سهلةِ الاستعمال جعلتِ النفاذَ إلى الوبْ يسيرًا ورخيصًا. وثمة عوامل أخرى دَعَمَت النموَّ السريع لاستعمال الوب، منها: القاعدة الكبيرة والمتزايدة من الحواسيب المُنَصَّبة، والإنجازات المتقدمة في الحواسيب والموديمات modems، والتحسينات في البنية التحتية للشبكة. وقد زاد عدد مستعملي الوب من مليون شخص في أواخر عام 1994 إلى ما يقارب 170 مليون بحلول عام 2006 [1].

وكانت غرف المحادثة من أوائل التطبيقات التي حقَّقت شعبيةً على الوب. وكانت هذه الغرف بمنْزلة مجتمعات افتراضية virtual communities حيث يستطيع الأشخاصُ إجراءَ محادثاتٍ مجهولة الهوية مع مشتركين آخرين عن طريق كتابة تعليقاتهم بواسطة لوحات مفاتيح الحاسوب. وقد خُصِّصت بعضُ مواقع الإنترنت بالكلية للمحادثة، على حين خَصَّصت مواقعُ أخرى أجزاءً منها لغرف محادثةٍ منفصلة.

فمثلاً، يقدِّم موقع ESPN على الوب عددًا من غرف المحادثة المختلفة، حيث يستطيع المشتركون مناقشة مواضيع محدَّدة ذات صلة بالرياضة مع اللاعبين أو محلِّلي الألعاب. وكذلك بدأت محركات البحث search engines بتقديم فرصٍ لإجراء مناقشاتٍ حول عدد من المواضيع العامة في أي وقت، إضافةً إلى تقديم جدول مناقشات مع نجوم المسلسلات، والمؤلِّفين، وغيرهم من المشاهير.

كذلك يتيح كثيرٌ من غرف المحادثة للمستعملين الانتقال إلى غرف محادثة خاصة، لإجراء محادثاتٍ أكثر خصوصية. فقد ضَيَّف موقعُ America Online (AOL)، وهو أكبر مزوِّد خدمات على الخط online، أكثرَ من مليون ساعة محادثة يوميًّا عبر قرابة 14,000 غرفة محادثة[2].

واستمرَّ كثيرٌ من مواقع الوب بإضافة مزيدٍ من غرف المحادثة إليها في محاولةٍ منها لإحاطة هذه المواقع بطابعٍ اجتماعي، يكون بدوره مفتاحَ دفعٍ لتوليد حركة المرور في الموقع. وفي الواقع، فقد أثبتت الدراساتُ أن ضمَّ غرفةِ محادثةٍ إلى موقع وبٌ يمكن أن يزيد من حركة المرور بنسبةٍ قد تصل إلى 50 بالمئة، وأن مستعملي هذه الغرف يمكثون في الموقع أربعة أضعاف المدة التي يمكث فيها نظراؤهم في موقعٍ لا يتضمن غرفة محادثة[3]. ويقدِّر كثيرٌ من محلِّلي الصناعة أن استعمال غرف المحادثة قد ينمو بسرعة أكبر من سرعة نمو استعمال الإنترنت نفسها؛ فقد قدَّر أحد كبار المحلِّلين أن عدد ساعات المحادثة على الخط قد يصل إلى 7.9 مليار ساعة بحلول عام 2006[4].

وإضافة إلى غرف المحادثة، فقد أصبحت خدماتُ المطابقة match services على الخط رائجةً هي الأخرى؛ فقد مكَّنتْ هذه الخدماتُ المشاركين من تحويل لاحاتهم الشخصية personal pro□les، والبحث في قاعدة معطيات الموقع عن لاحات مشاركين آخرين للعثور على شركاء محتمَلين جديرين بالاهتمام. وبعضُ هذه المواقع خصِّصت بالكامل لعمليات المطابقة matchmaking على الخط مباشرة، في حين تقدِّم مواقع أخرى خدمات المطابقة باعتبارها إحدى الخيارات العديدة للموقع. وتقدِّر شركة الاتصالات الخاصة PCC أن عدد مستعملي خدمات المطابقة على الخط سيتجاوز 300,000 شخصًا في عام 2006.

ومع تنامي أهمية غرف المحادثة وخدمات المطابقة، تزايدت المخاوف فيما يتعلق بالسرِّية الشخصية. فقواعد المعطيات التي تحتوي على معلومات شخصية سرِّية مخزَّنة في شبكات حاسوبية يمكن في بعض الأحيان النفاذ إليها باستعمال رقم الضمان الاجتماعي الشخصي

فقط أو رقم الهاتف. ومع ازدياد الاهتمام بهذا الموضوع، ظهرت عدةُ شركات لبيع منتجات ترمي إلى رفع درجة أمن الحاسوب والاتصالات.

1 International Data Corporation.
2 BusinessWeek, May 5, 2003.
3 المرجع السابق.
4 Advertising Age, August 5, 2004.



التحليل التنافسي



قد يكون المتنافسون شركاتٍ تعمل ضمن الصناعة التي تقدِّم منتجاتٍ (أو خدمات) متماثلة، كالدراجات الآلية ضمن صناعة الدراجات الآلية. وقد يكون المتنافسون شركاتٍ في صناعات متنافسة تقدِّم منتجاتٍ (أو خدمات) تصنَّف في فئة صناعية أخرى ولكنها تحلّ مشكلة المستهلك نفسها. فمثلاً، إذا كانت المشكلة التي تتطلب حلاًّ هي العثور على بديل رخيص لتملُّك سيارةٍ وقيادتها، فإن تَمَلُّكَ دراجةٍ آليةٍ وركوبَها، أو استعمالَ وسائلِ النقلِ العامة قد يكونان حَلَّيْن تنافسيَّيْن. وعلى ذلك، فإن قرَّاء خطة عملك سيرغبون في معرفة المنافِسين المباشَرين والمحتملين لمشروع عملك، وذلك لأن هؤلاء المنافسين يمُثِّلون تَهديدًا لنجاح مشروعك. لذا، فإن معرفة منافسيك يمكن أن يقلِّل من خطر إخفاقك في عملك.

تحديد منافسيك

مَن هم منافسوك؟ فكِّر في الشركات التي تحلُّ مشكلات الزبون نفسها التي تنوي أنتَ حلَّها. حدِّد المنافسين الرئيسيين، ومنتجاتِهم وخدماتِهم، ونقاط القوة والضعف لديهم. وأجبْ عن أسئلةٍ مثل: ما هي حصة السوق التي يتحكَّم فيها كلُّ منافس؟ وما هي استراتيجيات التسويق لديهم؟ وما هي عوامل النجاح لديهم؟ سجِّل جميع إجاباتك في هذا الجزء من خطة عملك.

إرشاد: تَذَكَّر أن العالَمَ في تغيرٍ مستمرّ - وأن عملية البحث لدى منافسك هي عملية مستمرة.

التمييز بين عملك وعمل منافسيك

ما الذي يُميِّز منتَجَك (أو خدمتك) عن عروض منافسيك؟ للإجابة عن هذا السؤال، حدِّد كيف تستجيب لطلب زبونك بأسلوب جديد وفريد ومفيد. فمثلاً، إذا كنتَ تخطِّط لبيع منتَجٍ للمستهلكين، فهل سيكون منتَجُك أيسرَ في الاستعمال من نظيره المعروض حاليًّا في السوق؟ أو افترض أنك تنوي تقديم خدمةٍ إلى شركاتٍ كبيرة: فهل تساعد هذه الخدمةُ شركاتِ زبائنك على اقتصاد أموال أو على إحراز مكاسب أكبر مما يمكن أن تقدِّمه خدماتُ منافسيك؟

تقدير حجم التهديدات من جهة التنافس

ما هو حجم تهديد منافسيك لمشروع عملك؟ هل يتمتعون بعلامة تجارية قوية تُميِّز منتجاتِهم؟ هل يُحْبِطون محاولةَ دخول منافسٍ آخر بشدَّةٍ أو عدوانية؟ هل يحاولون تعرُّف الصفات المميزة الخاصة بمنتجاتك ويستولون عليها لمصلحة منتجاتهم (أو خدماتهم)؟

يُحَدِّد التحليلُ التنافسي لشركة الاتصالات الخاصة PCC التنافسَ، ويؤكد المزايا التنافسية لهذه الشركة - ومنها: الملاءمة، والمرونة، والاتحادات الاستراتيجية.

ماذا عساك أن تفعل؟

صديق أم خصم؟

كان إيريك متحمِّسًا لفكرته المتعلقة بحزمةٍ برمجيةٍ سهلة الاستعمال ورخيصة الثمن، من شأنها أن تساعد أصحابَ الأعمال الصغيرة على معالجة حساباتهم. وكان قد حلَّل بعناية الاتجاهات البازغة في صناعة برمجيات المحاسبة، وأصبح جاهزًا لإعداد قسم التحليل التنافسي من خطة عمله. وعندما فكَّر بِمَن سيكون منافسًا له، جاء الجواب الواضح فورًا إلى ذهنه - إنهم مثلاً، مزوِّدو البرمجيات الحالية الذين باعوا حزم برمجيات المحاسبة سابقًا. ولكن إيريك يريد أن يتأكد أنه كان يفكِّر تفكيرًا واسع الأفق قدر المستطاع بخصوص منافسيه المحتمَلين لمشروع عمله. ومع ذلك، فإن المشكلة هي أنه لم يكن متأكِّدًا تمامًا كيف يواصل توسيع نطاق «عدسته التنافسية».

التحليل التنافسي

المنافسون المباشرون

تَعلم شركةُ الاتصالات الخاصة PCC جيدًا أنه لا يوجد لها سوى منافس واحد فقط، هو شركة PeopleLink Inc. التي تقدِّم حاليًا منتجًا مشابهًا لمنتجها. وقد اختبرتْ هذه الشركةُ المنافسةُ منتَجها في تشرين الأول/أكتوبر 2005 باختبار بيتا الذي دام عدة أسابيع. وتقوم الشركة PCC بتعزيز منتَجها عبر موقعٍ على الوب يُتيح للناس إنشاء حساباتٍ جديدة وتسلُّم رقم فرعي لرقم الهاتف على الخط online. ولا يُعْرَف أن النظام سيُعَدَّل الآن، وذلك لأن مدة اختبار بيتا قد اكتملت. أما شركة PeopleLink فهي تضع منتَجها ليكون بمنْزلة "نظام ائتمار هاتفي call conferencing system مخصَّص للمتحدثين". وقد أُعلن عن إطلاق إصداره العمومي في شتاء 2007.

ومع أن لدى شركة PCC ما يدعوها إلى الاعتقاد بأن هيكلية أسعار PeopleLink وخطط تسويقها قد تكون مشابهة لما عندها، فإن منتَج PCC يمكن تمييزه بوضوح من منتَج PeopleLink، بل إنه أكثر جاذبية. صحيحٌ أن منتَج PeopleLink هو في حقيقته خدمة ائتمار سرِّي من بُعد private teleconferencing service، ولكنْ يجب على كلِّ شخصَيْن يرغبان في التحدث عبر هاتفيهما بواسطة نظام PeopleLink أن يستدعيَ كلٌّ منهما الآخر برقم الهاتف نفسه في آن واحدٍ عمليًّا (يعني" من خلال نافذة تظهر مدة ثلاث دقائق). وإلا لا يمكنهما إنشاء اتصال. لذا، فإن نظام PeopleLink يتطلَّب من المستعملين أن يقوموا سلفًا بإجراءات التنسيق في كلِّ مرةٍ يرغبون فيها بإنشاء الاتصال.

وبالمقابل، فإن منتَج PCC مرنٌ وملائم، ويتيح للأشخاص أن يتصل أحدُهم بالآخر في أيِّ وقتٍ يشاؤون، دون الحاجة إلى ترتيب اتصال سابق. أضفْ إلى ذلك أن لدى الزبائن تحكمٌ كامل في الإجابة على هواتفهم أينما كانوا ووقتما شاؤوا، ويستطيعون توجيه مكالماتهم آليًّا إلى رسائل صوتية في حال عدم ردِّهم على المكالمة أو أن يختاروا عدم الردِّ عليها. وتعتقد إدارة شركة PCC أنَّ نظامها يتفوَّق على نظام PeopleLink وأنَّ تميُّزَ منتَجها سيعطيها أفضليةً ملموسةً في مجال التنافس.

المنافسون المحتمَلون

توجد، بوجهٍ عام، عدة عوائق للدخول (مثل متطلبات رأس المال، وتقانة الملكية الخاصّة) تمنع المنتسبين الجدد إلى السوق من طرح منتجاتهم المنافِسة. ونتيجة لذلك، فإن المنافسين المتوقَّعين سيطوِّرون ويُعزِّزون منتَجاتهم المنافِسة على الأرجح، حالما يكتشفون نجاحًا للشركة. وتَحَسُّبًا من خطر دخول منتسبين جُدُد إلى السوق، تسعى شركة PCC إلى إقامة عوائق استراتيجية للدخول إلى السوق ترمي إلى المحافظة على الميزة التنافسية للشركة. أحد هذه العوائق يبرز من خلال تكوين اتحادات استراتيجية مع تلك المشاريع التي تدعم تسخير بوابات وصل الشبكات لخدمة غرف المحادثة وخدمات المواعيد مثل OSP، وISP، ومواقع غرف المحادثة على الإنترنت، وخدمات المواعيد. وتتفاوض شركة PCC حاليًّا لعقد اتفاقياتٍ مؤاتية لتقاسم العائدات مع عدد من الشركاء المحتملين، يعزِّز الشركاءُ بواسطتها خدماتهم ويُنشؤونها حول منتَج شركة PCC على أساس حَصْريّ. وتعتقد الشركة أن هذه الاتفاقيات الحصريّة ستمنع بقوّة المنافسين المحتملين من الوصول إلى أسواقها المستهدَفة بأسعار تنافسية. يضاف إلى ذلك، أن شركة PCC تسعى إلى إقامة عائق آخر عن طريق إنشاء علامة مسجلة لمنتَجها بحيث إن المستهلك سيميِّز علامة الشركة على أنها خدمة موثوقة تضمن اتصالات هاتفية ملائمة وعالية الجودة، إضافةً إلى السرِّية الكاملة وعدم معرفة الشخص المتصل.

هاتف الإنترنت (التواصل الهاتفي عبر الإنترنت)

هاتفُ الإنترنت تقانةٌ صُمِّمت لتتيح للأشخاص إنشاء اتصالاتٍ هاتفيةٍ من مسافات بعيدة، وذلك باستعمال الحواسيب الشخصية أو الهواتف العادية المدمجة ordinary telephone handsets كمستقبِلاتٍ من جهة، والإنترنت قناةً للاتصال من جهةٍ أخرى. وتتوخّى الشركاتُ التي توفِّر خدمة هاتف الإنترنت بصفةٍ عامة أن تتمكن التقانةُ من تقديم بديل من خدمة الهاتف العادي ذات المسافات البعيدة، من دون أي أجرٍ يترتب على بُعد المسافة، أو مقابل أجرٍ أقل من الأجر المعهود. زدْ على ذلك أن هاتفَ الإنترنت يَدعم خدماتِ المكالمات الهاتفية ذات المسافات البعيدة المجهولة

الهوية. وبعضُ غرف المحادثة تُدخِل مزايا هاتف الإنترنت في برامجها. ولم يُفلح المستخدِمون حتى الآن في تَقَبُّل هذه التقانة. فالكثير يوافقون على أن صوت الإرسال مازال ضعيفًا، وفي غالب الأحيان، لا يكون هذا الصوت في الزمن الحقيقي real time. يضاف إلى ذلك أن معظم التطبيقات البرمجية لهاتف الإنترنت تتطلب أن يمتلك المتحدثون بالهاتف تجهيزات عتادية hardware وبرمجيات software متوافقة كي يتمكنوا من استعمال النظام. وبالجملة، فإن الشركة لا تعتقد أن هذه التقانة تؤدِّي إلى تهديدٍ تنافسيٍّ على المدى القريب. ومع ذلك، إذا لم تتطوَّر التقانة وتصبح جزءًا من الحواسيب السائدة، فلربما تفضي إلى تهديدٍ تنافسيٍّ حقيقيٍّ لعمل الشركة.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

أتَذكُرُ مشكلة إيريك؟

إليك ما تقترحه المعلِّمة الخبيرة:

كي يوسِّع إيريك رؤيته قدر المستطاع بخصوص المنافسين المحتملين لمشروع عمله، ينبغي أن يسأل نفسه: مَن ذا الذي يلبِّي احتياجات الزبون التي يخطِّط إيريك لتلبيتها بواسطة منتَجه (أو خدمته)؟ فأي شخصٍ يلبِّي الاحتياجات ذاتها يُعَدُّ منافسًا - حتى لو كانت هذه الاحتياجات في صناعة مغايرة تمامًا.

فمثلاً: يأمُل إيريك، بواسطة برمجياته في المحاسبة، أن يقدِّم منتَجًا لأصحاب الأعمال الصغيرة يكون أسهل في

الاستعمال من التطبيقات المعقَّدة المنتشرة حاليًّا في السوق. وعلى ذلك فهو ينوي أن يلبِّي احتياجات الزبائن من جهة السهولة وعدم التعقيد. غير أن شركاتٍ أخرى لصناعة البرمجيات تدَّعي أنها تقدِّم هي الأخرى منتَجاتٍ سهلةَ الاستعمال، فتَكون بذلك من أبرز منافسيه. على أنَّ محاسبي الضرائب يمكن أن يكونوا منافسين أيضًا، بالنظر إلى أنهم يجعلون الحسابات أكثر سهولة على أصحاب العمل عن طريق الاضطلاع بجميع الأعمال الورقية. فإذا أراد إيريك أن ينظر إلى منافسيه المحتملين برؤيةٍ أوسع، يمكنه أن يَعُدَّ مصانعَ أقلام الرصاص منافسين محتملين أيضًا. لماذا؟ لأن أصحاب الأعمال الصغيرة، الذين يوجَسون من البرمجياتِ المعقدة، قد يعزمون على أداء أعمالهم المحاسبية بالطرائق القديمة التقليدية - وذلك عن طريق إجراء الحسابات بأنفسهم على الورق! ولجذّب هؤلاء الزبائن، يرغب إيريك في إقناعهم بأن برمجياته سهلةٌ ميسورة الاستعمال، إن لم تكن أسهل حتى من استعمال قلم الرصاص ذاته.



تحليل السوق



5 days
5 days
40 days
10 days
Develop management model
Assessment
Identify potential sites
Define infrastructure requirem
Define utility needs
Identify project site
Assess regulatory and enviror

ركِّزْ في هذا الجزء على سوقك المستهدَفة - أي على مجموعة الأفراد والشركات التي تقرِّر شراء منتَجك (أو خدمتك) والاستمرار في شرائه، لأنه استطاع أن يحلَّ مشكلتهم، أو أن يلبِّي احتياجاتهم بوجهٍ أفضل من منافسيك. وفي هذا الجزء عليك أن تجيب عن سؤالين: الأول: هل توجد فرصةٌ للمنتَج في هذه السوق؟ والثاني: هل يمكننا استغلال هذه الفرصة؟

تقدير حجم السوق ونموِّها

يَحْسُن أن تُبِينِّ مدى قدرة السوق لاستيعاب عرضك، ومقدارَ سرعة نموِّ السوق؛ فهما مفتاحان أساسيان لأي عملٍ يتطلَّع إلى دخول السوق أو إلى موضعٍ مناسبٍ فيها. كما يَحْسُن أن تجيب عن أسئلةٍ من قبيل: هل هناك مجالٌ لوجودك في تلك السوق؟ وهل يمكن أن تتوسَّع السوق لتحتضن منتجاتك؟ وهل يحتمل أن يتزايد الطلب على منتجاتك (أو خدماتك) في السوق؟ مثال ذلك، أنه لما كان المستهلكون يواصلون إعجابهم بوسيلة التسوُّق المريحة على الخط مباشرة online، فإن الشركات ستعثر على فرصٍ أكثر فائدةً وربحًا للبيع عن طريق الإنترنت.

إرشاد: وثِّقْ معلوماتك؛ فآراؤك المتعلقة بنموِّ السوق أو باستجابة المنافسين ينبغي أن تكون مدعومةً بمعلوماتٍ واقعيةٍ وممكنة الإثبات.

تحديد سوقك المستهدَفة

مَنْ هم زبائنك المستهدَفون؟ - هل هم أشخاصٌ، أم شركاتٌ تُخطِّط لبيعهم منتَجاتك؟ مِنْ أين هم؟ ما الصفات التي تميِّزهم؟ انظرْ إلى السوق المستهدَفة من وجهات نظر مختلفة، كالموقع الجغرافي (على مستوى الدولة، أو الولاية، أو الضاحية، أو المدينة، أو الجوار)، والمعالم الديموغرافية (كالعمر، والجنس، والعِرْق، ومستوى الدخل، والمهنة، ومستوى التعلُّم، والدِّين إلخ...)، والعوامل السلوكية (مواقف الزبائن واستجاباتهم لأنواع المنتجات).

الإفصاح عن قيمة عَرْضك

تكمن قيمةُ عَرْضك في الإجابة عن السؤال الآتي: لماذا سيُقبِل الزبائنُ على شراء منتَجِك (أو خدمتك) من سوقك المستهدَفة؟ ولتحديد هذه القيمة، ينبغي أن تسأل: ما هي الحلول التي أعدَدْتَها لتحلَّ بها مشكلات الزبون؟ وما هي المعاناة التي سيخفِّفها منتَجُك (أو خدمتك) عن الزبون؟ فمثلاً، هل لديك وسادةٌ حسنةُ التصميم لتخفيف ألم الظهر؟ وهل لديك وسيلةٌ لإزالة الإعلانات من الإنترنت والتخفيف من إزعاجها؟ وما هي الفوائد المرجوَّة التي سيجنيها مشتَرو منتَجِك؟ وكيف سيتمكَّن زبائنك من التمييز بين منتَجك ومنتجات منافسيك؟

قيمة العرض value proposition: هي مجموعةٌ فريدةٌ من المنافع سيحصُل عليها زبائنُك إذا هم فَضَّلوا شراءَ منتَجك على شراء منتجات منافسيك.

أما تحليل السوق لشركة الاتصالات الخاصة PCC، فإنه يحدِّد أولاً عمل السوق الكليّ باعتباره «اتصالاتٍ مباشرة على الخط online وعلى الإنترنت»، ثم يَصِف حجمَ السوق. وبعدها، يركِّز لازلو Laszlo على القطاع المستهدَف من السوق (أي على «مستعملي غرف المحادثة وخدمات المواعيد») ويبينِّ احتياجات السوق، أو الفرصَ المتاحةَ فيها (وهي هنا الخصوصيَّة في الاتصالات الهاتفية).



تحديد السوق

تتنافس شركةُ الاتصالات الخاصة PCC في ميادين الاتصالات المباشرة على الخط والإنترنت التي تيسِّر إنشاء علاقاتٍ شخصية و/أو تتيح اتصالاً تفاعليًّا بين المستعملين. وتشتمل هذه الميادين مع الخدمات المباشرة ذات الملكية الخاصة على غرف المحادثة، ولوحات النشرات، والبريد الإلكتروني. أما على الإنترنت، فتتضمن التحادث عبر الإنترنت Internet Relay Chat، والبريد الإلكتروني، ومواقع الوب المتنوعة. على أن مواقع WWW ذات الأهمية الخاصة تحتوي على المواقع المخصَّصة للتحادث بالزمن الحقيقي، والمواقع التي تدعم التحادث باعتباره مزيَّة إضافية للموقع، والمواقع التي تَخدم في إنشاء مطابقات مباشرة على الخط بين المستعملين.

حجم السوق الكلي

على حين كان الوب في الحقيقة بِدْعًا في سوق المستهلك قبل سنةٍ واحدةٍ فقط، فإن نفوذَه خلال الشهور الاثني عشر الأخيرة كان غيرَ عاديّ. وعلى الرغم من تباين التقديرات، فإن معظم الخبراء متَّفقون على أن السوق تشتمل على ما بين 35 و60 مليون مستعمل للإنترنت. فإلى أين يذهب هؤلاء المستعملون؟ وعمَّ يبحثون؟ وكم من الوقت ينفقون على الوب؟ كلها أسئلةٌ مفتوحة لا يملك أحدٌ حتى الآن القدرةَ على الإجابة عنها إجابةً مقنعةً ومُرضية. وأيًّا كان الرقم الدقيق لعدد المستعملين، فهناك إجماعٌ على أن الإنترنت راسخةٌ وصامدة، وأن ما يسمَّى الفضاء السَّيْبَري cyberspace سيصبح جزءًا أكثر تكاملاً من الاتصالات المعاصرة والعلاقات الاجتماعية في القرن الحادي والعشرين.

استعمال الخدمات المباشرة ذات الملكية الخاصة

مع أن هناك تباينًا ملحوظًا في تقدير عدد الأشخاص الذين يَستعملون الإنترنت، فإن استعمال الخدماتِ المباشرة ذات الملكية الخاصة proprietary online services معروفٌ بوجهٍ أكبر عن طريق الاشتراكات. ويزيد مجموع المشتركين حاليًّا في أكبر ثلاثةٍ من مزوِّدي خدمة الخط المباشر OSP على 50 مليون مشترك. وتتيح هذه المزوِّدات الثلاثة جميعُها محتواها الخاص للمشتركين فقط، إضافةً إلى إمكان نفاذٍ كامل إلى الشبكة العنكبوتية العالمية.

القطّاع المستهدَف من السوق

إن المقصود الأوليَّ لمنتَج شركة PCC هو الأشخاص الذين يَستعملون غرف المحادثة وخدمات المواعيد على الخط. ويشترك هؤلاء المستهلكون في الرغبة في الاتصال بأشخاصٍ جُدُد يتعرفون إليهم، ويُقَدِّرون عاليًا إمكان بقائهم مجهولي الهوية، وأن يكون الاتصال بهم باختيارهم وعلى نحوٍ انتقائي، ما لَم (أو إلى أن) يشعروا بالحاجة إلى الانتقال إلى مستوًى أعلى من الصداقة الحميمة.

احتياجات السوق

يجد الناس صعوبةً في بناء علاقاتٍ اجتماعيةٍ محلِّية في مجتمعاتهم، وذلك نتيجة عملهم المتواصل ساعاتٍ طويلة، والزواج المتأخر، والتنقل المتكرِّر إلى مواقع عمل جديدة. وفي ذات الوقت، أحدثت الإنترنت مجتمعًا افتراضيًّا للعالَم بأجمعه، بحيث يستطيع الناسُ من أقطارٍ مختلفة وثقافاتٍ متباينة أن يَنعموا بإقامة علاقاتٍ اجتماعية مع آخرين يشاطرونهم اهتماماتِهم. فالمناقشاتُ في غرف المحادثة، وعروض لوحات النشرات المحوسبة، والإعلانات الشخصية على الخط مباشرة، وخدمات المطابقة matching services، يمكن استغلالها جميعًا لتَكون وسيلةً للقاء الناس وإنشاء العلاقات معهم. ومع ذلك مازال معظم الناس حتى الآن، يشعرون إن هم أرادوا الارتقاء بعلاقاتهم إلى مستوى أكثر خصوصية وحميمية بالحاجة إلى الابتعاد عن التقانة الحديثة واستعمال التقانة القديمة المتمثلة بالهاتف. على أن الأخذ بهذه الخطوة يقتضي حاليًّا أن يتخلّى أحد الأطراف عن أكثر ميزات الإنترنت روعةً وراحةً وهي عدم معرفة هوية المتحدث.

ومع ازدياد تقبُّل المستهلكين للإنترنت ووسائط الاتصالات الحديثة، تزايدت مخاوفهم أيضًا بشأن الخصوصيَّة والسرِّية. فالإنترنت أعدَّت قواعد معطيات فعَّالة يمكن النفاذ إليها، وهي تحتوي على بعض أهمّ المعلومات السرِّية المتعلِّقة بالأفراد. وأصبح بوسع حتى الشخص غير المختص، أن يَعْلم الكثير من المعطيات الشخصية لشخصٍ ما بواسطة رقم هاتف فقط. على حين يستطيع قراصنة الحاسوب أو المتلصِّصون الماكرون تزويد أنفسهم بمعلومات كافية ليصبحوا مصدر تهديدٍ وخطرٍ إلى أبعد الحدود.

تقدير حجم القطّاع

تعتمد فرصة السوق المتعلقة بخدمات الاتصال لشركة PCC اعتماداً كبيراً على طريقة تقدير المرء لاستعمال خدمات الإنترنت الحالية والخدمات المباشرة على الخط بوجهٍ عام، وعلى استعمال غرف المحادثة وخدمات المواعيد بوجهٍ خاصّ. فقد قدّر موقعُ America Online (AOL) أن 40 بالمئة من مستعملي هذا الموقع يزورون غرفَ المحادثة ذات الملكيةِ الخاصةِ المتاحةَ على الخط proprietary online chat rooms. وهذه النسبة ربما تقارب نسبة المستفيدين من الخدمات الأساسية الأخرى للموقع. وهناك تقديرٌ معتدل يشير إلى أن نسبة الأشخاص الذين يستعملون الإنترنت، من غير المشتركين بمزوِّد خدمة الخط المباشر OSP، ويَنْفُذُون إلى غرف المحادثة أو يستفيدون من خدمات المواعيد هي 10 بالمئة. وهذا يُحْدِث سوقًا مستهدَفةً محتملةً تتألّف من 4.8 مليون مستعمل عن طريق مزوِّد OSP و 2.3 مليون مستعمل عن طريق مزوِّد ISP (باستعمال التقدير المعتدل المتمثّل في 35 مليون مستعمل للإنترنت، مطروحًا منهم 12 مليون مستعمل لـ OSP)، ليصبح المجموع 7.1 مليون زبون مستهدَف. ومع التنامي الحالي لاستعمال الإنترنت الذي يقدَّر بنحو 50 بالمئة سنويًّا، فإن هذا العدد سيصل إلى أكثر من 20 مليون مستعمل بحلول عام 2008. يضاف إلى ذلك، أن التحادث يزداد بسرعةٍ أكبر من الإنترنت ككل، وذلك بسبب أن مواقع الإنترنت تنشئ غرف المحادثة باعتبارها وسيلةً لإقامة "مجتمع" من زوّار الموقع الدائمين. حتى إن كثيرًا من الشركات أصبحت اليوم تزوِّد مواقعها بغرف المحادثة في سبيل جذْب الزوّار إلى هذه المواقع. فقد قدَّر أحد المحلّلين في مصلحة Motgomery Securities أنه بحلول عام 2008، سيصبح عدد ساعات التحادث في غرف المحادثة 7.9 بليون ساعة (انظر Red Herring تموز/يوليو 2006). كذلك تتنامى خدمات المواعيد باطّراد، إذ وصل عدد الأعضاء إلى 100,000 عضو. فإذا افترضنا أن لديهم 50 بالمئة من السوق، فإن هذا القطّاع بمفرده يضم حاليًّا 200,000 من الزبائن المستهدَفين المؤهَّلين.

خطة التسويق



لقد سبق أن استطلعتَ بيئةَ العمل، ودرستَ التنافس، وعَرَفتَ سوقك المستهدَفة، واكتشفتَ فرصةَ عملك في السوق. ولديك الآن منتَجٌ (أو خدمة) ترغب في بيعه. فكيف تجمع بين منتَجك وسوقك معًا؟ وكيف تتمكَّن من تشجيع الزبائن على شراء منتجاتك؟ إن أكثر الوسائل النموذجية نجاعةً هي أن تطوِّر لنفسك خطةً للتسويق تلتزم بها وتعمل بمقتضاها وتراقب تنفيذها.

استعمل خطتك للتسويق خارطةً للطريق

تفيد خطتك للتسويق باعتبارها خارطةَ طريقٍ تَصِف كيف تنوي بيع منتَجك (أو خدمتك)؛ أي كيف تَحُثُّ الزبون على شراء منتجاتك. لذا، فإن تطويرَ خطة التسويق المدروسة، وتضمينَها في خطة العمل سيكون له فائدتان:

- تساعدك وفريقَ عملك على إجراء اختبارٍ أوليٍّ للأفكار، واستكشاف الخيارات الممكنة، وتحديد الاستراتيجيات الفعّالة لنجاح الشركة.
- تساعد على إقناع مَن يطَّلع على خطة عملك بكفاءتك.

ويجب أن تُبْرِز الخطةُ مهمةَ شركتك وفلسفتَها الأساسيةَ في العمل، وأن تتضمَّن نتائجَ بحثك في السوق، وتستفيد من هذه النتائج.

إرشاد: ينبغي أن تكون خطة التسويق ديناميكيةً فاعلة: استعمِلْها لمراقبة تقدُّم عملك، وأدخِلْ عليها تعديلاتٍ عند الضرورة لإظهار الأوضاع المتغيرة للسوق.

تطوير خطتك للتسويق

كيف تضمن أن تكون خطتك للتسويق مترابطة، وأنها تنتظم جميعَ العناصر المتعلقة بفرصة عملك وبفلسفته؟ ابدأ بمعاينة العوامل المؤثرة في تسويق منتَجك (أو خدمتك).

ركِّز على فرصة عملك - أي على مشكلة الزبون التي سيحلُّها منتَجُك (أو خدمتك). فمثلاً، قد تحدِّد نقطةَ ضعفٍ في خدمات منافسيك عن طريق عرض خدمةٍ قابلةٍ للتعديل وفقًا لطلب الزبون، أو تقديم ضمانات على منتجات غير متاحة في أي مكان آخر. أو أن تكون قد اكتشفتَ كيف تجعل مذاق الطعام القليل الدسم مماثلاً للطعام العالي الدسم. واحرص، وأنت ترسم استراتيجيات تسويقٍ محدَّدة، على مراقبة فرصة منتَجك من وجهة نظر الزبون.

راجع أغراض التسويق. عند أي مستوى من المبيعات ستصل إلى نقطة التعادل **breakeven point** - أي النقطة التي تتعادل فيها مبيعاتك مع نفقاتك. متى تتوقَّع أن تصل إلى هذه النقطة؟

كم ستستغرق حتى تصل إلى المرحلة التالية من المبيعات؟ فمثلاً، قد تصل أغراض التسويق لديك إلى نقطة التعادل في ستة أشهر بدءًا من المبيعات الأولية، لتحقيق معدل نموّ مقداره 10 بالمئة للمبيعات سنويًّا، وإصابة 10 بالمئة من السوق المستهدَفة خلال خمس سنوات. ما هي الاستراتيجيات التي يمكنك وضعها لتحقيق هذه الأغراض؟

ركِّز على سلوك الشراء لدى الزبائن. متى، وأين، ولماذا، وكيف يشتري المستهلكون هذا المنتَج (أو الخدمة)؟ ما هي احتياجات المستهلكين التي حقَّقها المنتَجُ لهم؟ ما هي العوامل المهمة في نظر المستهلكين لدى اختيارهم هذا النوع من المنتجات أو الخدمات (كالسعر، والجودة، والقيمة، والمنافع)؟ على أن توفير الخدمة والوقت قد يكونان أهم بكثير من السعر المنخفض لدى الزبون الكثير المشاغل.

حدِّد قيمة كل زبون بالنسبة إلى عملك. إن تقدير الكلفة لكسب زبونٍ بقيمةٍ طويلة الأمد تساعدك على تحديد استراتيجيات التسويق المناسبة للاستعمال. فمثلاً، إذا كان كل زبون يستحق أن نكسبه ونحافظ عليه، فقد تكون أغلى استراتيجيات التسويق للمبيعات المباشرة العلائقية التوجُّه جديرةً بالتكاليف المدفوعة فيها. وبالمقابل، إذا كنت تحاول الوصول إلى شريحةٍ عريضةٍ

من الزبائن، عندها قد تكون أكثر الاستراتيجيات فعالية هي الاستراتيجيات الرخيصة، نحو: ترويج المبيعات بالبريد. ولتحديد قيمة الزبون، ينبغي أن تأخذ بالحسبان التساؤلات الآتية:

- هل أنت بصدد إنشاء عملٍ دائم، كاشتراكات في مجلة تستمر سنوات، أم أن عملك يقدِّم خدمةً سريعةً مرةً واحدة؟
- هل يشتري الزبائن منتَجك لأنه من المستهلَكات أو من التسالي الرخيصة الثمن، أم أن لمنتَجك صفة الديمومة - يُشترَى في المناسبات فقط؟
- هل أنت بحاجة إلى بناء ثقةٍ دائمةٍ بمنتَجك [تحمل الزبون على شرائه دومًا]، أم أن منتَجك (أو خدمتك) هو الوحيد الذي يلبي احتياجات الزبائن؟
- هل عملية شراء منتَجك (أو خدمتك) علائقية التوجُّه وتتطلَّب مبيعات مباشرة، أم أنها صفقة تجارية موجَّهة ويمكن أن تكيَّف بسهولة للتسويق بالبريد المباشر أو بالشراء المباشر على الخط؟

تحديد المزيج التسويقي

يصف المزيجُ التسويقي الطريقةَ التي ستحقِّق وفقها أغراضك التسويقية. إذ تحدِّد اختياراتُك كيف ستجعل سوقك المستهدَفة

على اطلاعٍ على منتَجك، وكيف ستحثُّ الزبونَ على شراء هذا المنتَج، وكيف ستبني ثقةَ الزبون بمنتَجك، وكيف ستنجز عائد المبيعات المأمول. تحدِّد استراتيجياتُ مزيج تسويقك الطريقةَ التي تضع فيها منتَجك في السوق بالنسبة إلى منتجات منافسيك. وإن المزيج الأكثر فعالية هو الذي يُبرِز رباعيةَ التسويق التقليدية (**four Ps**): المنتَج **product**، والسعر **price**، والمكان (التوزيع) **place**، والترويج **promotion**.

1. المنتَج (أو الخدمة)، تأكَّد أن منتَجك (أو خدمتك) منسجمٌ مع فلسفة شركتك ومع احتياجات السوق المستهدَفة. فمثلاً، إذا كانت فلسفة الشركة تقوم على تزويد خدمات محاسبية عالية الجودة، عندها يجب أن تكون تلك الخدمات من أدقّ وأشمل ما هو متاح للزبائن الموسرين، الذين يطلبون الدقة والشمولية من مزوِّدي الخدمات المالية.

2. السعر، ما هو حدُّ السعر الذي ستعرضه مقابل منتَجك (أو خدمتك)؟ هل سيكون سعرُ المنتَج ثابتًا سلفًا، أم متفاوتًا اعتمادًا على طلب الزبون؟ إن قرارات تسعير منتَجك ستعتمد من جهةٍ أولى على حساسية السعر بالنسبة إلى السوق، وعلى قيمة منتَجك الملحوظة في السوق، وستعتمد من جهةٍ أخرى على التكاليف الكلية ومتطلبات هامش الربح. على أن

التسعير مسألةٌ يصعب التنبؤ بها؛ إذ سيتاح لك مجالٌ من الأسعار يتحدَّد بكلفة المنتج وبهوامش الإسهام المتوقَّع. ومع ذلك ينبغي أن تَضبط السعر، ضمن ذلك المجال، استجابةً لطلب المستهلك.

3. المكان، ويُقصَد به الحركة المادية للمنتجات - أي كيف سينتقل المنتَج من المصنع إلى المستعمل النهائي. وما هي قنوات التوزيع التي ستستعملها؟ وكيف سيكون منتَجُك سِلْعةً مُعَدَّةً للبيع - أي ما نوع متجر البيع بالتجزئة أو موقعه؟ هذه القرارات تعتمد على نوع المنتَج، وكلف التوزيع، واحتياجات الزبائن ومتطلباتهم. وينبغي أن تتخذ اختياراتك هذه بالتلازم مع اعتباراتٍ عملياتية وتسويقية أخرى.

4. الترويج، فمن خلال الترويج تُطْلِع المستهلكين على منتَجك. ويتضمن الترويج فعالياتٍ من قبيل:

- **المشافهة.** تُعدُّ هذه الأداة أرخص أدوات الترويج وأكثرها فعالية - إذ إن الزبائن الراضين عن المنتَج سينشرون أخباره. ومع ذلك، فإن هذه الأداة لا يمكن التنبؤ بها ويصعب التحكُّم فيها؛ فإذا كان الخبر المتداوَل إيجابيًّا، ازدادت مبيعاتك، أما إذا كان سلبيًّا، فمن الصعب التغلُّب عليه.

- **ترويج المبيعات.** في هذه الحالة، يمكنك أن تتحكَّم في الرسالة التي ترغب في إيصالها إلى المستهلك بنشرها عن طريق قسائم (كوبونات)، وعيِّنات، وعروض. فبواسطة برنامجٍ قليل الكلفة نسبيًّا، يمكن أن يصل ترويج مبيعاتك إلى شريحةٍ عريضةٍ من الزبائن.

- **المبيعات المباشرة.** يُعدُّ البيع المباشر أكثر غلاءً من الطريقة العامة لترويج المبيعات، ولكنه بالمقابل أداةٌ مهمةٌ لتطوير العلاقات مع الزبائن في أثناء حضِّهم على الشراء. هذا الأسلوب المستعمَل في البيع المباشر يراوح بين طلبات المبيعات الفردية المستقلة وبين التسويق بالجملة من بُعْد والبريد الإلكتروني الواسع الانتشار.

- **الإعلان.** يؤثِّر الإعلان في المستهلك عبر رسائلَ مقنِعةٍ مدفوعةِ القيمة تُنقَل إلى السوق المستهدَفة. وقد يكون هذا الأسلوب في البيع غير رخيص، ولكن النفعَ الذي يَجرُّه هو علامةٌ تجاريةٌ قويةٌ ودائمة.

واعتماداً على مواردك وعلى الذين تحاول الوصول إليهم، اخترْ مزيجًا تسويقيًّا مترابطًا من استراتيجيات التسويق يناسب منتَجك (أو خدمتك) وسوقَك المستهدَفة.

ولا بدَّ أن تكون خطة تسويقك منسجمةً مع بقية أجزاء خطة العمل، وأن تُظهِر مراحل تحقيق أغراضك التسويقية المحدَّدة. وفيما يلي عرضٌ لخطة التسويق المتبعة في شركة الاتصالات الخاصة PCC:

خطة التسويق
تعتمد خطة التسويق لشركة الاتصالات الخاصة PCC على أن الزبون قد لا يكون دائمًا هو المستعملَ النهائي للمنتَج. فالمستعمل النهائي هو مَنْ يَستعمل الإنترنت أو مزوِّد خدمة الخط المباشر OSP لإنشاء علاقاتٍ تمكِّنه من الحصول على مستوى أكثر خصوصية. ولكنه يبقى مهتمًّا بشأن السرِّية وعدم معرفة هوية المتحدث. ومع ذلك، فإن الزبون في بعض الحالات قد يكون مَوْقعًا site أو مؤسسةً تقدِّم وسائل إنشاء العلاقات مع المستعمل النهائي. وبتشجيع ترويج المنتَج بواسطة ISP و OSP، ومواقع غرف المحادثة، وخدمات المواعيد المباشرة، تستطيع شركة PCC النفاذَ إلى زبائن هذه المواقع، الذين يمثلون زبائن محتمَلين جدًّا للمنتَج. وهذا يمنح الشركةَ فائدتَيْن: الأولى وسيلةً عظيمةَ الأثر وقليلةَ الكلفة للوصول إلى المستعمل النهائي. والثانية كبْحَ جماح قنوات التوزيع الأساسية التي ستساعد على إقامة حواجز للدخول إلى السوق.
تحديد الموضع
تضع الشركةُ منتَجَها لشركاء الموقع بصفته خدمةً ذات قيمةٍ مضافة للأعضاء الذين يستطيعون كذلك تعزيز إيرادهم إلى حدٍّ بعيد. وبملاحظة أن الفرق مازال شاسعًا بين إيرادات الإعلان وإيرادات الوسائط التقليدية، وباعتبار السعر المرتفع لـ OSP و ISP، يتوق كثيرٌ من مزوِّدي الخدمات والمحتوى إلى إيرادٍ إضافيٍّ، ويبحثون بجدٍّ عن شركاء يستطيعون تقديم تلك الخدمات.

ووضعت الشركةُ منتَجها للمستعملين النهائيين بصفته وسيلةً للمحافظة على هوية المتحدث، وبذلك يضمن سرِّيته، في الوقت الذي يستمر فيه تعزيز العلاقات، ولقاء المعارف الجُدُد على الخط. وييسِّر المنتَجُ هذه العلاقات دون وجود ضغطٍ بالتزامٍ مبكِّرٍ، ودون الطلب من المستعمل اتخاذ قرارٍ ارتجاليٍّ متعجِّل بشأن مخاطر البوح بمعلوماتٍ شخصية لأشخاص غرباء. ويعطي المنتَجُ الشركاءَ كذلك طريقةً آمنةً تتيح لأولادهم المشاركة بهذا النوع من العلاقات الشخصية خارج الخط of□ine مع أصدقاء جُدُد، دون مخاطر مواجهة الكبار لمقاصدَ مشكوكٍ فيها.

التسعير

يُسَعَّر المنتَج بزيادةٍ معتدلةٍ فقط على سعر الخدمة الهاتفية المتعارفة للمسافات البعيدة، بأجرٍ يقع بين 59 و 79 دولارًا لكل دقيقة يتحمَّله مستقبلُ المكالمة. وهذا السعر منخفض لدرجة أن الزبون لا يشعر بالتحفُّظ حيال التخلِّي عن رقمه لمتحدثين محتملين، ولا يبقى □مراقبًا للساعة□ طوال استعماله لهذه الخدمة.

ثمة خططٌ لاشتراكٍ شهريٍّ يَعرض وحداتٍ زمنيةً مجانية، ومكالماتٍ محسومة الأجر، ونفاذًا مجانيًّا إلى مزايا استثنائية. وسوف تشجِّع الخططُ الشهرية الاستعمالَ المنتظم للخدمة، وذلك لأن من المحتمل أن يَستعمل الزبائنُ الخدمةَ على الأقل بما يكفي لاستهلاك الوقت □المجاني□ المتاح لهم. وتسعى شركةُ PCC إلى وضع استراتيجيةٍ لتسعير القيمة لأنها الوسيلة الوحيدة لتأليف مجموعةٍ من الذين يستعملون الخدمة أمدًا بعيدًا، والذين يدمجون الخدمة في حياتهم اليومية بدلاً من النظر إليها واستعمالها على أنها منتَجٌ من وسائل التسلية.

وقد تكون أجرةُ الشركاء حصةً من الإيراد، أو دفعة مكافأة للمشتركين الجُدُد، أو مستويات مضمونة من الإعلانات المدفوعة الأجر.

عرض قيمة الزبون

تَعرض شركةُ PCC للزبائن خدمةً متميزةً بسعر قليل؛ إذ يستطيع الزبائن بفضل هذه الخدمة أن يستقبلوا المكالمات الهاتفية من موقعهم المفضَّل، وحسب جدول عمل مناسبٍ لهم، إضافةً إلى المرونة في تغيير أرقام هواتفهم أو حذفها في أي وقت، مع

بقائهم مجهولي الهوية تمامًا كل ذلك مقابل الكلفة ذاتها لإنشاء مكالمة هاتفية عادية من مسافة بعيدة. وفي الوقت نفسه، تلبي هذه المكالمات الهاتفية حاجةً مماثلةً لما تقدِّمه غرف المحادثة، ولكنها تعرض قيمةً إضافيةً في كونها أكثر حميميةً وتفاعلية من الاتصالات العادية. وفي الطرف الآخر من هذا الطيف الجذاب، توجد خدمات هاتفية من مثل محادثة نفسية ومحادثة رومانسية أكثر كلفة في الاستعمال بدرجةٍ ملحوظة، إذ تبلغ الكلفة عادةً أكثر من 5 دولارات للدقيقة الواحدة.

يلحظ شركاءُ الموقع الاستراتيجي ومزوِّد خدمة الخط المباشر من القيمة عن طريق تحقيق إيرادٍ مهمٍّ بكلفةٍ مباشرة زهيدةٍ جدًّا أو معدومة. إضافةً إلى ذلك، وبالنظر إلى أن مستعملي الموقع سيقدِّرون القيمةَ في المنتَج، فإن ترويج المنتَج يغدو وسيلةَ تمييزٍ لمزوِّد الموقع أو الخدمة.

التوزيع

لما كان هذا المنتَجُ موجَّهًا إلى مستعملي الإنترنت والخط المباشر online، فإن الوسيلةَ الرئيسيةَ للتوزيع ستكون عبر موقع directReach. وسينجذب المستعملون إلى الموقع عبر روابط الإعلان والشراكة. وهناك طرائق أخرى للوصول إلى المستعمل النهائي قد تتضمن عرض المنتَج جنبًا إلى جنب مع خدمات الموقع الأساسية، بحيث يحصل الزبائن على حساب directReach مثلاً، عندما ينشئون حساب مواعيد dating account أو يفتحون حسابًا للنفاذ إلى الإنترنت مع مزوِّد ISP.

ويستطيع الزبائن أيضًا الحصول على هذه الخدمة عن طريق خط هاتف آلي مجاني؛ فالذين يخشون الدفع بواسطة بطاقة ائتمان عن طريق الإنترنت، يمكنهم استعمال هذه الطريقة، شأنهم في ذلك شأن الذين ينجذبون إلى الخدمة بوسيلة غير الإنترنت. إضافةً إلى أن جميع الأشخاص الذين يتصلون بأحد مشتركي الموقع directReach سيعطَوْن خيار معرفة ما يتعلَّق بالخدمة، ويصبحون هم أنفسهم أعضاء فيه حالما يشرعون في مكالمتهم.

الإعلان والترويج

سيكون الإعلانُ والترويج عمليةً ذات ثلاثة أطوار تتضمَّن العلاقات العامة، وإعلانات الوب والإعلانات المطبوعة، واستحواذ الشركاء، وتمثيل علامة التسجيل.

يُستغَلُّ الإعلان الخارجي ووكالات العلاقات العامة إلى أبعد حدٍّ ممكن للتثبُّت من إنشاء وعرض رسالةٍ تتَّصف في مجملها بالحرفية والترابط الكامل.

الطور الأول يُتوقَّع أن يدوم من عشرة أسابيع إلى اثني عشر أسبوعًا. ويهتم باكتساب الزبائن عبر إعلانات الوب والإعلانات المطبوعة. فتأخذ إعلاناتُ عناوين الوب مكانَها في المواقع التي تتيح خدمات المحادثة. مع وصلة النقر المفضية إلى موقع directReach. تَعرض الصفحةُ الرئيسيةُ لـ directReach معلوماتٍ عن ميزات الخدمة. واستعمالها. ومنافعها. إضافةً إلى نموذج استمارة التسجيل المباشر على الخط. وتسعى الإعلاناتُ والمواقعُ جاهدةً لإطلاع القرَّاء على أهمية المحافظة على السرِّية الشخصية. وذلك عن طريق عدم إعطاء أرقام الهواتف إلى الغرباء. وتشدِّد على أهمية الفوائد الثلاث للخدمة. زدْ على ذلك أن الإعلانات على الإنترنت تُشيد بالإثارة التي يولِّدها تحويل محادثةٍ على الخط مباشرةً online إلى مكالمة هاتفية خارج الخط of□ine.

وتؤدي وكالات العلاقات العامة PR كذلك دورًا توكيديًّا أساسيًّا في الطور الأول. مع لفت الانتباه بخاصّة إلى استهداف منشورات الإنترنت والصحافة السائدة التي تحمل معلوماتٍ عن الخدمة الفريدة التي تقدمها شركة الاتصالات الخاصة PCC. وتُرسَل المادةُ الصحفية مع المعلومات الترويجية وتجارب المنتَج المجانية إلى نخبةٍ من المراجعين والكتَّاب.

الطور الثاني يبدأ بالتزامن مع الطور الأول. ويُعنى باكتساب شركاء استراتيجيين. أما مقاصده الرئيسية. فهي المؤسسات التي أقامت سابقًا علاقاتٍ مع المستعمل المستهدَف؛ مثل□ مزوِّدي خدمة الخط المباشر OSP. ومزوِّدي خدمة الإنترنت ISP. ومواقع ضيافة غرف المحادثة وخدمات المواعيد. ولما كان من المرجَّح أن الشركاء المأمولين يرغبون في الحصول على أدلَّةٍ على مصداقية شركة PCC قبل الدخول في اتفاق معها. فإن الطورَ الأول يجب أن يَعرض بنجاحٍ موثوقيةَ المنتَج.

الطور الثالث يبدأ مباشرةً بعد الإنجاز الناجح للطور الأول والثاني. ويولي أهميةً خاصةً للعلامة التجارية للخدمة عبر إعلانات الصحف والإنترنت. ولوحات الإعلانات

الطُّرُقية billboard displays، ووسائل الإعلام الأخرى. ويَمضي هذا النمط من الترويج قدمًا، مع التركيز على الغرض الأساسي المتمثِّل في تمتين العلامة التجارية لبناء قاعدةٍ صُلبةٍ من المستهلكين والحيلولة دون دخول منافسين محتملين. وستُخصَّص أيضًا موارد كبيرةٌ لتوطيد ثقة الزبون بالمنتَج، عن طريق تقديم خدمةٍ مباشرة لعامل الهاتف مع مندوبين مهنيين متمرِّسين في خدمة الزبون، إضافةً إلى تشجيع وتحفيز الزبائن الدائمين، وخدمات هاتفية حديثة وقابلة للتعديل. ومن المهم أن تَنقل العلامة التجارية على الدوام رسالةً تؤكِّد شرعيَّتها ولياقتها المهنية، بدءًا من الإعلان، ومرورًا بخدمة الزبون، ووصولاً إلى موثوقية المنتَج.



خطة العمليات



معرفة العمليات

تعطي خطةُ العمليات فكرةً مجملةً عن سير فعاليات العمل اليومية، والاستراتيجيات التي تدعمها. ومن ثم لا بدَّ من توفُّر معلوماتٍ كافية تُظهِر للقارئ أنك على علمٍ بالإجراءات اليومية للعمل، وأنك قد خطَّطت لها. ولكن هذه الخطةَ ينبغي ألّا تكون تقنيةً بحتةً أو مُغْرقةً في الشمولية بحيث تجعل القارئ غيرَ قادرٍ أو غير راغبٍ في أن يخوضَ فيها، بل ينبغي أن يكون الغرضُ الأساسيُّ للجزء الخاص بخطة العمليات إبرازَ تركيزك على عوامل التشغيل الحاسمة التي من شأنها أن تجعل العمل ناجحًا.

فالعمليات هي ما يجري في سياق التنفيذ؛ أي تحويل الأفكار أو المواد الخام إلى منتَج (أو خدمة) يباع للزبون. ويتعينَّ أن تكون خطةُ العمليات ديناميكيةً مثل عملية الإنتاج نفسها، ولا يمكن أن تبقى هذه الخطة الداخلية حبيسة الرفوف أبدًا، بل ينبغي متابعةُ العمل بمقتضاها بوصفها دليلاً حيويًّا لأعمال الشركة، كما يجب تطويرُها واستعمالُها وتعديلُها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

تحديد نقطة التعادل

يجب أن يوفِّر قسمُ العمليات للقارئ عواملَ النجاح الحاسمةَ التي تؤثر في كيفية إنشاء قيمةٍ لحاملي أسهم العمل. وأهم هذه

العوامل نقطة التعادل - أي النقطة التي تتساوى عندها مبيعات وحدات الإنتاج وكلف التشغيل. وتُحدِّد نقطةُ التعادل عدد وحدات المنتَج (أو الخدمة) التي يتعينَّ بيعها لاستيعاب كلفة إنتاج العرض، بحيث تحقِّق الوحداتُ اللاحقةُ ربحًا. أي إن التعادلَ يعينٍّ النقطةَ التي يبدأ العمل عندها بتحقيق الأرباح.

نقطة التعادل breakeven point: عدد وحدات منتَجك (أو خدمتك) التي يتعينٍّ عليك بيعها لكي تحقِّق إيراداتٍ تساوي كلف التشغيل لإنتاج ذلك المنتَج (أو الخدمة).

تعيين عوامل أخرى للنجاح

ثمة عواملُ نجاحٍ أساسية أخرى إلى جانب نقطة التعادل؛ نذكر منها:

- **مزايا تحديد مصدر المواد.** قد تستطيع الحصول على مواد خام رخيصة الثمن أو تكتشف طريقةً رخيصة لنقل البضائع. فمثلاً، قد تعقد صفقةً مع مكتب البريد في الولايات المتحدة أو مع شركة الهاتف المحلية لنقل رسالتك إلى أهالي في منطقة معينة.

- **الابتكارات التكنولوجية في عملية التصنيع أو التوزيع.** إن إدخال تحسيناتٍ تقانيةٍ في عملية التصنيع، أو في نقل المعلومات والمعطيات، أو في تنسيق أنظمة التوزيع يمكنها أن تخفِّض التكاليف أو أن تزيدَ في الإنتاجية. فمثلاً، قد تكون قادرًا على تحقيق توزيعٍ فعَّال بفضل مستودعاتٍ مُحوْسَبة لها اتصال بأسطولٍ من عربات تسليم البضائع.

- **الموقع الجغرافي الملائم.** يمكن أن يكون لمكان العمل دورٌ حاسمٌ في النجاح أو الإخفاق، وذلك تبعًا لطبيعة العمل؛ فالقرب المكاني من الزبائن أو المنافسين أو المزوِّدين أو تجهيزات العمل قد تكون جميعها عوامل حاسمة في ذلك. فمثلاً، الموقع الجيد لمصنعٍ لمعالجة الطعام هو أن يكون قريبًا من المزارعين الذين يزرعون المحاصيل، والموقع الجيد لصالات ألعاب الحواسيب هو أن يكون قريبًا من المدارس الثانوية أو المعاهد.

- **فرص الوصول إلى عاملين مهرة أو يدٍ عاملة رخيصة الأجر.** هل تستطيع أن توفِّر لطلابٍ حديثي التخرُّج دوراتٍ تدريبيةً من شأنها أن تعود على الشركة بأيدٍ عاملةٍ ماهرة رخيصة الأجر وموظفين متمرِّسين في المستقبل؟ وهل

تستطيع أن تقدِّم تدريبًا داخل الشركة لتضمن وجود القوة العاملة الماهرة التي تحتاج إليها؟ وهل تستطيع أن تحصل من طبقةٍ عاملةٍ كبيرة على مَن يرضى بأجور منخفضة؟

- **استراتيجية تسعير فعَّالة**. قد تكون قادرًا على ضبط التسعير وفق احتياجات قطاعات السوق المستقلة، أو أن تلائم بين الأسعار المرتفعة وميزات الخدمة الفريدة. وبالاستفادة مما أحرزه الإنتاج من القدرات التقانية، يمكنك أن تقدِّم عروض أسعار منخفضة دون المساس بهوامش الربح.

تذكَّر أن العرض الذي تقدِّمه يمكن أن يكون مبسَّطًا وواضحًا بالاستعانة بمخططاتٍ owcharts تفصيلية لسير العمليات، وتوصيفاتٍ للعملية، وما إلى ذلك، في كلٍّ من المقطع الرئيسي لخطة العمل وملحقاتها. وتُعَدّ وسائلُ العرض البصرية كالمخططات والرسوم البيانية والجداول مفيدةً في عرض المعلومات المعقَّدة بوضوح.



موجز الإدارة



يَعلم كلٌّ مستثمر أن فريق الإدارة، هو الجهة المحرِّكة لأعمال الشركة أولاً وبالذات. وتمثِّل أنت وفريقُك المادةَ اللاصقةَ التي تشدُّ الأجزاء بعضَها إلى بعض لتكوِّن وحدةً ديناميكية متناسقة. ودون هؤلاء الأشخاص المناسبين، لن تجد أيُّ فرصةٍ طريقَها للانتقال من حدود الفكرة إلى حيِّز الواقع العملي. لذا، فإن موجز الإدارة يُعَدّ جزءًا مهمًّا في خطة العمل – ذلك الجزء الذي ينكبُّ كثير من القراء على قراءته أولاً.

توصيف مؤهلات أعضاء فريق عملك

قد يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة معرفةٌ سابقة بك، لذا يحسن تضمين موجز الإدارة في مرفقات خطة العمل كي يفيد منه جميع شرائح القرَّاء. ولكن يتعينَّ عليك أن تجيب عن بعض الأسئلة المحدَّدة التي سيسألها هؤلاء القرَّاء – سواء أكانوا مستثمرين محتملين، أو مقرضين، أو مراجعين داخليين:

- أين كان يعمل أعضاء الفريق؟ ماذا كان مجال عملهم، داخل الشركة أو خارجها؟ فالقرَّاء يريدون أن يعرفوا مدى خبرة أعضاء الفريق في الشركة ، وفي الصناعة – أو الصناعات ذات الصلة – ومَن هم الذين كانوا على صلةٍ بهم. وهل يملكون الخبرة التي تتصل مباشرةً بهذا العمل المقصود؟

- ما هي منجزاتهم؟ ما هي المنجزاتُ التي حققَّها فريقُ العمل؟ هل لديهم سجلٌ بمشاريع منجزَةٍ بنجاح؟ وبعبارة أخرى، هل أظهروا أنهم قادرون على تلقّي فكرةٍ ما وتحويلها إلى نتائج ملموسة؟

- ما هي سمعتهم في بيئة العمل؟ هل يُعْرَف عنهم أنهم أشخاصٌ قلَّما يعكفون على إنهاء مشروعٍ ما قبل أن يتحوَّلوا إلى مشروعٍ آخر؟ هل يتمتعون بحسن السيرة لجهة الاستقامة والأمانة والالتزام بالعهود؟ هل يُعرَف عنهم أنهم الجِدُّ والنشاط والتفاني في العمل؟

- هل هم واقعيون تجاه فرص نجاح العمل؟ هل هم قادرون على تقدير المخاطر والاستجابة لحلِّ المشكلات المحتومة الوقوع؟ هل تتصف افتراضاتهم الحاسمة بقابليتها للتطبيق؟ مَنْ مِنْ أعضاء الفريق سيكون كثيرَ الرُّؤى؟ ومَن الذي بيده إعطاء رسالةَ التحذير؟

- ما هي المعارف والمهارات والقدرات الخاصة التي يقدِّمونها لعملهم؟ هل يتمتع أعضاء فريق عملك بمزيجٍ متوازنٍ من الخبرة والمهارات وعمق المعرفة؟ هل الفريق مكتمل، أم أنه يحتاج إلى آخرين ذوي خبراتٍ أو صفاتٍ إضافية؟

- ما مدى التزامهم بمشروع العمل؟ هل يواظبون على عملهم في الأوقات الصعبة؟ هل سبق لهم أن عملوا من قَبْل معًا في المشاريع؟ ذلك أن فريقَ عملٍ حديثَ العهد لم يَسبق لأفراده أن اختُبِرُوا في إطار عملٍ جماعي، غالبًا ما يُعَدُّ أكثر عرضةً للمخاطر من فريق عملٍ سبق له أن عمل أفراده معًا في الماضي - أي: فريق عملٍ تغلَّب على الخلافات الداخلية والمشكلات الخارجية لبلوغ غايةٍ محدَّدة.
- ما هي بواعث كلّ عضوٍ في الفريق؟ ما الذي يَرجون إنجازه؟ هل كانت عضويةُ كلٍّ منهم من باب المصادفة أم بطريق الاختيار؟ وإذا كانت عضويتهم بالاختيار، ما هي المنافع التي يرجون تحقيقها؟ وإذا كانوا عُيِّنوا أعضاء في الفريق، ما هو دافع كلٍّ منهم للمشاركة والسعي في نجاح الفريق؟

تقديم فريق العمل كوحدة متكاملة

إن موجز الإدارة هو فرصتك لتعريف القارئ بطريقة العمل التي سيعتمدها كلُّ عضوٍ في الفريق بغية تكوين فريقٍ فعَّال وناجح، سيفضي بدوره إلى تحقيق عملٍ ناجحٍ ومربِح. بيِّنْ كيف أن هذا الفريق هو الفريق المناسب لتدبُّر المخاطر والإفادة من الفرص عن طريق:

- تثبيت نقاط القوة لدى الفريق. بينِّ كيف أن مهاراتِ ومعرفةَ وخبرةَ كلّ عضوٍ من أعضاء الفريق متوازنةٌ مع الفريق ككل.

- الإقرار بنقاط ضعف الفريق الملحوظة ومحاولة التغلُّب عليها. تَعرَّف الثغرات الإدارية التي يُحتمل وجودها، كنقص المهارات التقنية أو خبرات التسويق. وأشعِر القارئ بما تخطِّطه للتعامل مع نقاط الضعف أو الثغرات هذه - مثلاً؛ عن طريق تدريب عضوٍ من الفريق، أو استخدام خبرات شخصٍ جديد يتمتع بالمهارات المطلوبة، أو التعاقد مع شركة استشارية.

- الإفصاح عن فلسفة إدارة الفريق. طوِّر فلسفةَ الإدارة بحيث توفِّر إرشاداتٍ تتعلَّق بسلوك كلِّ عضوٍ وبعملية صنع القرار. فالعرض الواضح لفلسفة الإدارة حريٌّ بأن يعرب عن قيم الشركة، وأن يكون مثالاً على تماسك الفريق.



الخطة المالية



تؤلِّف الخطةُ المالية جزءًا حيويًّا من خطة عملك، منها تترجم جميعَ أجزاء عملك - فرصته، وخطة عمله، وخطة تسويقه، وفريق إدارته - إلى نتائجَ ماليةٍ متوقَّعة. ولإعداد هذا الجزء من خطتك، ابدأ بالتفكير بما يهتم به قرَّاؤك.

توقُّع ما يهتمُّ به القرَّاء

سيكون لقرَّاء خطة عملك وجهاتُ نظرٍ مختلفةٌ عندما يعاينون الخطة المالية:

- فعضو لجنة الاستثمار الذي يراجع مشروع خطَّتك، يودّ أن يعرف قدرة مشروع العمل على تحقيق الشركة العائدَ الأدنى للاستثمار hurdle rate (أي المعدل الأدنى للعائد المتوقع من جميع المشاريع).
- والمستثمر الذي يفكر في شراء جزء من مشروع العمل، يريد أن يعرف نوع عائد الاستثمار الذي سيحقِّقه العمل.
- والمقرض الذي يقرِّر الموافقة على إمضاء القرض، يريد أن يعرف القدرة الاقتراضية للشركة، أي مدى قدرتها على وفاء الدَّين.
- وأنت - وربما هذا هو الأهم - بحاجةٍ إلى أن تَعْرف إمكان تحقيق أغراضك المالية - أي: هل ستؤتي خططُك وجهودُك أُكُلَها في نهاية المطاف؟

إن هذا الجزء من خطة عملك هو المكان الذي تُظهِر فيه لقرَّائك الأوضاعَ الراهنة والتقديراتِ المستقبليةَ للأداء المالي للشركة. وتمثِّل الصورةُ المالية التي ترسمها هنا أفضلَ تقديراتك للمخاطر المحتملة، وعوائد الاستثمار، التي تمثِّل الدليلَ الملموسَ للنجاح التجاري.

تحديد متطلبات رأسمال عملك

سواءٌ أكان مشروعُك عملاً توسُّعيًّا، أم عملاً جديدًا، فإن قرَّاء خطة عملك يريدون أن يعرفوا حجم الاستثمار المطلوب لرأس المال.

ما كمية الأموال التي تحتاج إليها للنهوض بالمشروع؟ وكم تتوقَّع أن تَجنِيَ منها؟ وكيف ستستعملها؟

إرشاد: لا تحمِّل العملَ ديونًا كثيرةً فوق طاقته. فالدَّين قد يكون جذَّابًا ومغريًا - عند تَسَلُّمه! - ولكنه إذا كان كبيرًا جدًّا، قد يلقي عبئًا على قدرة الشركة على النمو.

أما ما يتعلق بالخطة المالية لشركة الاتصالات الخاصة PCC، فإن لازلو يَستهلُّها بعرض متطلبات رأس المال - أي حجم الأموال التي ينشدونها - وكيف ستُستعمل هذه الأموال (في تطوير النظام، في نفقات التسويق، في برامج اكتساب الشركاء... إلخ).

الخطة المالية

متطلبات رأس المال

تسعى الشركة حاليًّا إلى الحصول على مجموع قدره ربع مليون دولار ($250,000). وتعتقد الشركة، وفقًا للتقديرات الحالية، أن هذه الحصيلة إضافةً إلى مبلغ ($84,000) كانت قد حصلت عليه الشركةُ سابقًا من الجولة الأولية للتمويل، سيكون كافيًا لإنجاز خطة عملها. بعد ستة أشهر من العمل، ستكون الشركةُ قادرةً على تمويل جميع كلف التشغيل، والتسويق، وتطوير المنتَج داخليًّا.

وتعتزم الشركةُ استعمالَ مبلغ ($334,000) في الشهور الستة الأولى للعمل، كما هو مبيَّن فيما يلي:

- $45,000 لتطوير النظام وبرمجته
- $200,000 لنفقات التسويق
- $89,000 لتشغيل رأس المال بغية تمويل تطوير المنتَج مستقبلاً، والترويج، وبرامج اكتساب الشركاء

موجز التقديرات المالية

تقدِّر الخطةُ المالية مبيعات السنة الأولى بـ 11.74 مليون دولار، وهوامش الربح الإجمالية بما يزيد على 60 بالمئة، وهوامش الربح الصافية بما يقارب 42 بالمئة قبل اقتطاع الضريبة. وتتوقَّع الشركة أن تصبح في حالة ربح بعد الشهور الستة الأولى من العمل، وأن تستمر في الربح بدءًا من تلك النقطة. وهناك نفقات أخرى أضيفت إلى الميزانية كنسبة مئوية من الإيرادات وفقًا للنسب المئوية في صناعة مماثلة. وببيان هذه الأرقام التقديرية، تتوقَّع الشركةُ أن تكون رابحة، وأن تكون حركة النقد cash flow إيجابية خلال الشهور الستة لإطلاق المنتَج. ويمكن إيجاز النتائج المهمة للتنبؤ المالي كما يلي:

	2008	2009	2010	2011	2012
الإيراد ($)	11,744,628	33,826,076	39,624,551	43,587,006	47,945,706
ربح التشغيل ($)	4,923,821	14,549,719	16,963,578	18,723,261	20,660,335
هامش ربح التشغيل	42%	43%	43%	43%	43%
الدخل الصافي ($)	4,922,779	14,547,754	16,963,451	18,723,180	20,660,302
هامش الربح الصافي	42%	43%	43%	43%	43%

تقديم التقديرات المالية

في هذا الجزء يَحْسُن أن تسلِّط الضوءَ على الأرقام المهمة لبيانات الدخل المبدئية، وتعلِّل أهميتها (كالإيراد، وربح التشغيل، وهامش ربح التشغيل، والدخل الصافي، وهامش الربح الصافي) وذلك في مدة تقع بين ثلاث وخمس سنوات. ثم اذكر متى تتوقَّع أن تصبح الشركةُ رابحةً.

إرشاد: أجْرِ حسابات الأرقام بنفسك، واحرصْ على أداء الأعمال الجافية بنفسك، من إنشاء بيان الدخل وكشْف الميزانية، حتى لو كنت غير مختصٍّ بالحسابات.

إن البيانات المالية المبدئية هي بياناتٌ تقديرية – أي ما تتوقَّع أن يكون عليه الدخل مستقبلاً. وتمثل هذه البياناتُ أصدقَ التحليلات تعبيرًا عن التقدُّم المالي للعمل. ويُظهِر بيانُ الدخل، الذي يُعْرَف ببيان الربحِ والخسارةِ، هوامشَ الربح. ويعطي كشف الميزانية صورةً عن أصولِ assets العمل، والأسهم العادية، والالتزامات المالية liabilities عند نقطةٍ زمنية معيَّنة.

وإضافةً إلى موجز بيان الدخل، يهتم معظم قرَّاء خطة عملك ببيان حركة النقد. وبتضمين خطتك موجزًا عن هذا التدفق النقدي الذي يُظهِر الذروةَ في العسر واليسر، ستبرهن أن هذه الخطة أخذتْ في حسبانها تقلُّبات الحركة النقدية.

إرشاد: إذا كان عملك الجديد هو إنشاء مشروع، فعليك أن تُوليَ اهتمامًا خاصًّا بحركة النقد في خطتك المالية. ومع أن معظم الناس يفكِّرون في الأرباح أولاً، فقد تكون حركة النقد أكثرَ أهميةً لإقلاع المشروع.

يُذكَر أن بيان حركة النقد غالبًا ما يُعرَض شهريًّا أو مرةً كل ثلاثة أشهر.

كيفية ربط افتراضاتك

اذكر افتراضاتك المتعلقةَ بالصناعة وبمعدَّلات نمو السوق المقدَّرة. ثم أعطِ افتراضاتك المتعلقة بالمتغيرات الداخلية للعمل، مثل: الكلف الثابتة والمتغيرة، ومعدَّل نمو المبيعات، وكلفة رأس المال، وتقلُّبات حركة النقد الموسمية.

إن افتراضاتك هي أساس خطتك المالية، لذا ينبغي أن تكون واقعيةً، وضمن حدود الخبرة الصناعية. ضَعْ مجموعةً أكثر تفصيلاً من الافتراضات كملحقات لخطة عملك، وتحقَّقْ من أنك وثَّقتَ هذه

الافتراضات. اذكرْ مصادرك، وأدلتك، وآراء الخبراء، ومحاكماتك العقلية الشخصية في اختيار معدل نمو معينٍّ أو كلفة التوزيع. وفيما يلي افتراضات شركة الاتصالات الخاصة PCC:

الافتراضات
تقوم التقديرات المالية على أساس تقديرات الصناعة الحالية للإنترنت والمشتركين في خدمة الخط المباشر OSP ذات الملكية الخاصة، ومعطيات البحث الأولية والثانوية في السوق، وتقديرات تغلغل المنتَج في السوق وتزايد نسبة المبيعات. يمكن الوقوف على معلومات تفصيلية إضافية عن التقديرات في البيانات المُعَدَّة للسنوات من 2008 وحتى 2012. وهي تتضمن بيانات تقديرية للدخل، وكشوف الميزانية، والحركة النقدية، إضافةً إلى قائمة تفصيلية بالافتراضات. وتشتمل الإيرادات على تلك التي تنشأ من تسجيل حسابات جديدة، ومبيعاتٍ لدقائق المحادثة الإضافية. وتتضمن كلفةُ البضائع المبيعة التي تُحسَب على سعر كل دقيقة جميعَ الخدمات المرافقة للشراء، والبيع، وإرسال فواتير الزبائن المتعلقة بأزمنة الاتصال البعيدة المسافة، إضافةً إلى جميع الأجور والرسوم المرتبطة بفوترة بطاقات الائتمان. أما نفقات التسويق والمبيعات فتتضمن التكاليف المرتبطة بالإعلان، ووكالات العلاقات العامة PR، والترويج، إضافةً إلى التكاليف الناشئة عن تقاسم الإيراد مع الشركاء الاستراتيجيين. لا تُجري الشركةُ أيَّ جرد، وتعمل ضمن الحدود الدنيا للنفقات العامة، بسبب طبيعة العمل.

إجراء تحليل نقطة التعادل للمبيعات

ذكرنا سابقًا أن نقطة التعادل هي الوقت الذي لا يُحَقِّق فيه العمل أيَّ ربحٍ ولا يُمنَى بأية خسارة. وهذه هي اللحظة المفصلية التي يبدأ فيها العمل بالتحوُّل إلى الربحية. ولكن، هل يستغرق الأمر

ستة شهور أو سنتين كي يصل مشروع العمل إلى نقطةِ تَعادله؟ إذ إن قرَّاء خطة عملك يرغبون في معرفة مستوى المبيعات الذي ستحصل عنده نقطة التعادل، ومتى.

تُحسَب نقطة تعادل المبيعات كما يلي:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{الكلفة الثابتة}}{\text{(المبيعات - الكلف المتغيرة) / المبيعات}}$$

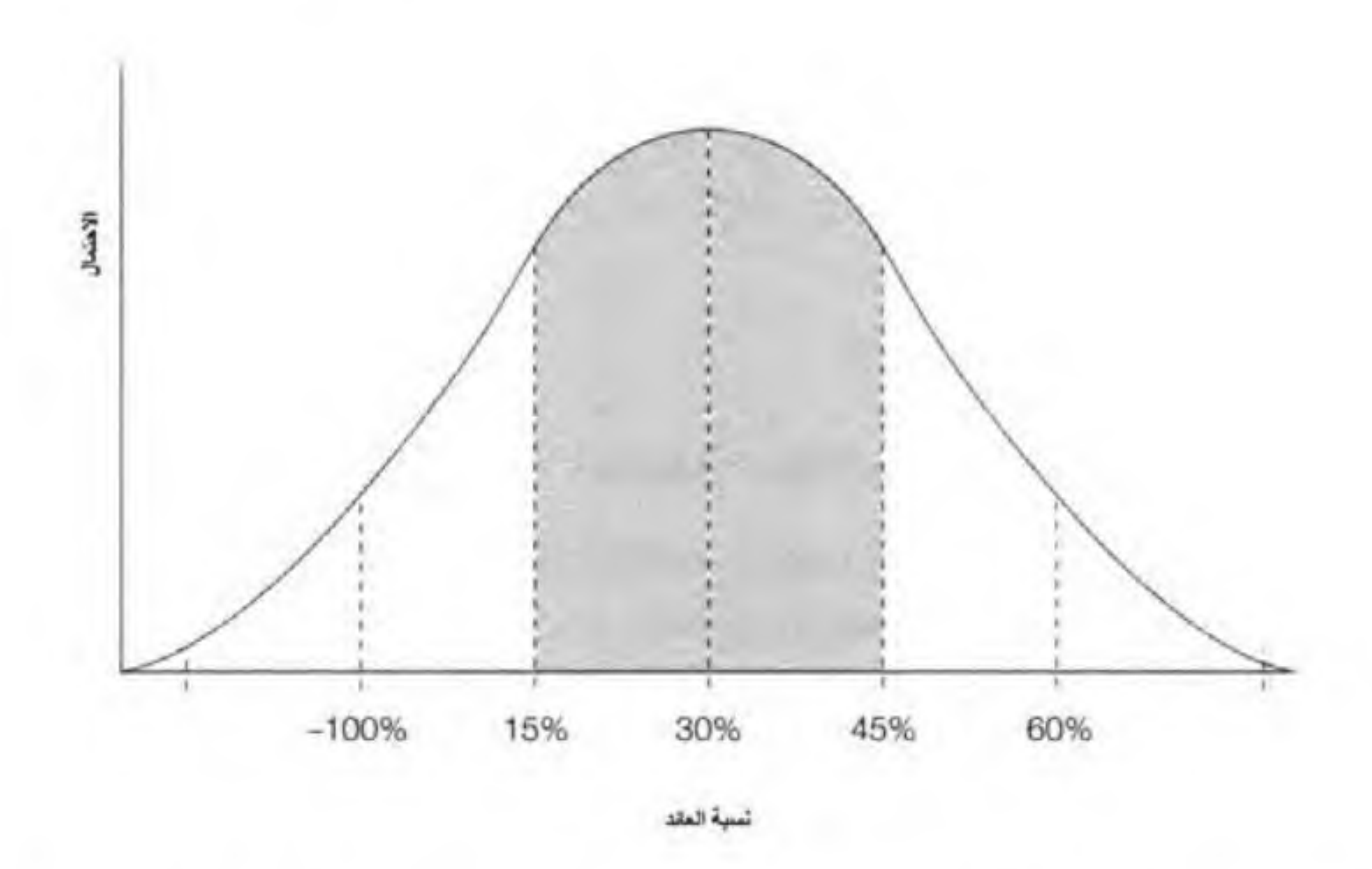
علمًا بأن الكلف الثابتة هي الكلف التي لا تتغيرَّ بتغيرُّ المبيعات زيادةً أو نقصانًا (كتأجير المرافق والمنشآت مثلاً)، وأن الكلف المتغيرة هي التي تتباين تبعًا لحجم المبيعات (كالمواد الخام مثلاً). يمكن تضمين هذه العملية الحسابية في مرفقات خطة عملك.

تقدير المخاطر والمكافآت

المخاطر هي الأمور المستقبلية التي تنطوي على عدم اليقين. والواقع أنه مهما كانت خطتك دقيقةً وافتراضاتك مُحكَمة، فلن تستطيع التنبؤ بما سيحصل غدًا أو في الشهر التالي أو العام القادم. فالتخطيط على جميع المستويات - أي معرفة بيئة العمل، وتطوير خطة العمليات وخطة التسويق - هو الطريقة المثلى للتقليل من احتمال تعرُّض مشروع العمل للمخاطر، على أنك لا تستطيع بالمقابل إلغاءَها بالكلية.

ثمة مخاطر حقيقية في أي مشروع عمل - خطر الإخفاق وإمكانية الربح. ويحرص قرَّاء خطة عملك على معرفة مدى تقديرك لمستوى المخاطر؛ فهم يريدون أن يعرفوا كيف تُخَطِّط لتجنب مخاطر الإخفاق، وكيف تخطِّط لزيادة فرص النجاح. يعطي الرسمُ البياني للمخاطر/العائد صورةً سريعةً تُظهِر للقرَّاء احتمال الإخفاق في إنجاز المستويات المتوقَّعة للعائد، وفرصة النجاح غير العادية.





Source: Harvard ManageMentor® on Business Plan Development, adapted with permission.

يُظهر الرسمُ البياني السابق للمستثمرين احتمالَ حصول نتائج ممكنة. فخطر خسارة كل شيء ضئيلٌ جداًّ، وكذلك فرصة تحقيق عائد ضخم. أما النتيجة التي هي أكثر احتمالاً فيشار إليها بالمنطقة المظللة تحت منحني الجرس **bell curve**، وتراوح بين عائدٍ مقبولٍ قدره 15 بالمئة، والعائد الأكثر احتمالاً وقدره 30 بالمئة، وعائدٍ ممكنٍ قدره 45 بالمئة. واعتمادًا على حجم الخطر الأساسي لمشروع العمل (مثلاً التنقيب عن النفط أشدّ مخاطرة من افتتاح محلٍّ لبيع الألبسة بالتجزئة)، يطلب المستثمر معدلاتٍ متباينةً للعائد ليحقّق توازنًا مع احتمال الخسارة (إذ يَتوقَّع المستثمرُ أن يحصل في التنقيب عن النفط على عائدٍ كبيرٍ ليعوِّض به خطر الخسارة).

توقُّع العوائد المالية

يرغب المستثمرون أيضًا في معرفة العوائد المالية المتوقَّعة - وتكون عادةً إما عائد الاستثمار (ROI)، وإما معدل العائد الداخلي (IRR). ففي حالة مشروع داخلي، ينبغي أن يزيد العائد المالي على العائد الأدنى للاستثمار لدى الشركة - أي نسبة العائد الدنيا المتوقعة لجميع المشاريع. وفي حالة تأسيس عمل محفوف بالمخاطر، يَطلب المستثمرون عادةً عائدًا أكبر لتعويض المستوى الأعلى من مخاطر الخسارة.

لحساب عائد الاستثمار ROI، نقسم ربح التشغيل الصافي على المجموع الكلي للاستثمارات. مثال:

or 15% ROI 0.15 = $3000,000/$45,000

فكلما ارتفع عائد الاستثمار، زادت فعالية الشركة في استعمال رأسمالها لتحقيق الربح.

ولحساب معدل العائد الداخلي IRR لنسبة 50 بالمئة - وهو العائد الذي قد يتوقَّعه المستثمر لاستثمار محفوف بالمخاطر - استعمل الصيغة الآتية:

$$Fv = investment \times (1 + 0.5)n$$

حيث FV هي القيمة المستقبلية، و investment مقدار الاستثمار بالدولار، و n عدد السنوات المنصرمة إلى أن يتم تسلُّم العائد.

ينبغي أن تتضمَّن مرفقاتُ خطةِ عملك المجموعةَ الكاملة للمعلومات المالية؛ وهي: الافتراضات، وبيانات الدخل، وبيانات حركة النقد، وكشوف الميزانية، وقائمة المصادر والاستعمالات.



المرفقات والوقائع المهمة



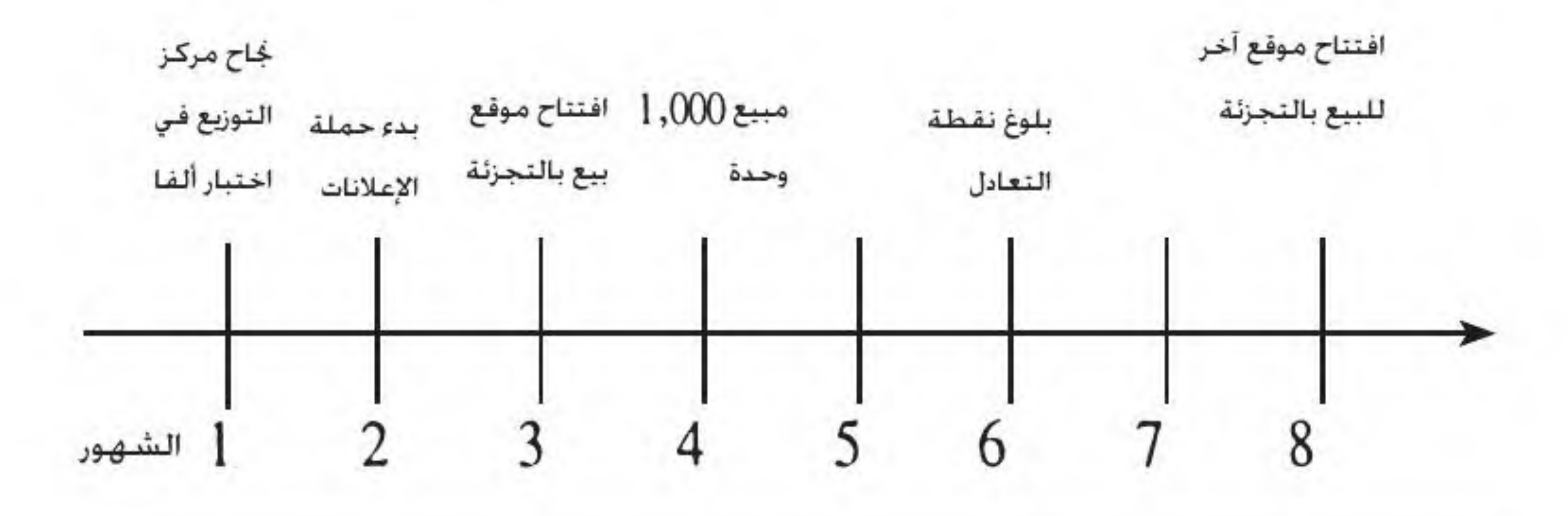
تقديم المرفقات

تقع المرفقات في نهاية خطة العمل، وتفيد في تزويد القرّاء بمعلوماتٍ إضافية دون إثقال متن الخطة بها. وهذا هو الموضع الذي يمكنك أن تضمِّن فيه تفاصيل الخطة المالية، والمواصفات التقنية لخطة الإنتاج، وبيان السيرة الرسمي لكلِّ عضوٍ من فريق الإدارة.

النصّ على الوقائع المهمة

يمكنك أن تُضمِّن خطةَ عملك جدولاً بالوقائع المهمة في مختلف مراحل تطوُّر العمل. ومن شأن ذلك أن يفيد بإعطاء قرّائك رسمًا منظوريًّا للخط الزمني لإنشاء عملٍ ناجح. ولإعداد مخطَّط الوقائع المهمة، اتَّبع الاستراتيجيات الآتية:

- اكْتَفِ بذكرِ الأحداث الرئيسية فقط، وتجنَّب ذِكرَ كل خطوةٍ على حدة.
- اختَرْ من بين الأحـداث المهمة تلك التي يمكن تحديدها بوضوحٍ وقياسها بسهولة – من قبيل: «تطوير نموذج أولي»، أو «تنصيب نظام حاسوبي»، أو «استكمال اختبار السوق»، أو «بيع المنتَج لأول زبون».
- استعمل تواريخ عامة؛ مثل: «الشهر السادس» أو «السنة الأولى»، بدلاً من التواريخ الفعلية.



الشكل 2

الخط الزمني للوقائع المهمة

- توقَّع حصول ما لا يُتَوقَّع؛ فأنت لا تدري أبدًا متى تقع مشكلةٌ تؤدِّي إلى تأخُّرك.

- من جهة أخرى، أنشئْ جدولَ أعمالٍ طموحًا يمكنك تحقيقه؛ فهذا مما يترك أثرًا طيبًا في نفوس المستثمرين، ويُحسِّن سمعتَك لديهم.



إرشادات وأدوات

أدوات لإعداد خطة العمل

المجموعة المالية المبدئية (مقدمة)

المحتوى

مقدمة	هذه الصفحة
سنة الأساس	صفحة مدخل المعطيات لتوقُّعات السنة الأولى/المعطيات الفعلية
الافتراضات	صفحة مدخل المعطيات للافتراضات المتعلقة بالبنود الرئيسية
بيان الدخل	بيان الدخل المبدئي
كشف الميزانية	كشف الميزانية المبدئي
حركة النقد	بيان حركة النقد المبدئية
مخطط بيان الدخل	مخطط بيان الدخل المتوقَّع
مخطط كشف الميزانية	مخطط كشف الميزانية المتوقَّع
مخطط حركة النقد	مخطط حركة النقد المتوقَّعة
مخطط حركة النقد الحرّ التراكمي	مخطط حركة النقدي الحرّ

نظرة عامة

إن التخطيط للمستقبل أمرٌ ينفق المديرون كثيرًا من وقتهم لإنجازه. فالتسويق يخطِّط للمنتجات الجديدة، والتصنيع يخطِّط للمتطلبات من المواد، في حين تخطِّط المالية لمعرفة الأموال اللازمة للشركة لتنهض بعملها يومًا بيوم. وهنا يدخل التنبؤ المالي؛ فعندما تستنفد الشركةُ أموالَها، لا يمكنها فعل أي شيء، اللهم إلا أن تربح اليانصيب لتدعم نفسها على المدى البعيد. وبتطوير تنبؤات مالية مبدئية، يستطيع المديرون تقدير متطلباتهم المالية ووضع خطط وفقًا لها. ومن خلال عرض نماذج مالية، ينشئ المديرون سيناريوهات "ماذا لو" عن طريق تغيير مداخل النماذج وملاحظة النتائج الحاصلة، هل هي باتجاه التحسُّن أم العكس؟ تساعد أداة النموذج المبدئية على بناء وتحليل الشركات التي تستعمل هذا المنهج.

من الاستعمالات الرئيسية للتنبؤ المبدئي تقدير الاحتياجات المالية الخارجية المستقبلية للشركة. وهذا يتيح للمديرين نشدان التدفقات النقدية الداخلية الضرورية قبل أن تتأثر العملياتُ العاديةُ للشركة. ثمة عدة طرائق لبيانات التنبؤ المالي، إحداها طريقة نسبة المبيعات percent-of-sales. وهي طريقةٌ فعَّالةٌ على الرغم من بساطتها، تقتضي ربْط عددٍ كبيرٍ من أشكال بيانات الدخل وكشف الميزانية للمبيعات المستقبلية. وتؤدي هذه الطريقةُ عملَها بصورة جيدة، لأن كثيرًا من الكلف المتغيرة ومعظمَ الأصول الحالية current assets والالتزامات المالية تتفاوت بصورةٍ مباشرة تقريبًا مع المبيعات. ولا شك في وجود استثناءات لهذه القاعدة، ولكن فيما يتعلق بأغراضنا (وبهذا النموذج)، تحذو معظمُ البنود حذوَ النموّ السنوي في إيرادات المبيعات.

إن الغرض من هذه الأداة هو الإرشاد عن طريق إنشاء بيان دخل مبدئي مبسَّط، وكشف ميزانية، وتحليل الحركة النقدية للعمل. أما نتائجك فستكون مبسَّطة؛ فإذا أردت تنبُّؤًا أكثر تقدُّمًا، فقد تحتاج إلى اعتماد أداةٍ تخطيطٍ ماليٍّ أكثر تعقيدًا. ومع ذلك، فإن هذه الأداة ستساعدك على تطوير معرفةٍ أوليةٍ متينةٍ عن اقتصاد العمل والتنبؤ بوجهٍ عام.

وبغية تسهيل مهمتك قدر المستطاع، فإن كراس الأسئلة والتمارين سيطلب إليك تقديم عدة أرقام مالية أولية، تولِّد بياناتك المالية وتوقعاتك باستعمال افتراضات أساسية جدًّا تُستخلص من مجموعة الدخول (ج. دَخْل) الخاصة بك. وقد تحتاج فيما بعد إلى تغيير هذه الافتراضات بغية تهذيب مقترحاتك.

ولكن قبل أن تبدأ، ألق نظرةً على صفحاتٍ متعدِّدةٍ من كراس الأسئلة والتمارين؛ فقد زوَّدناه ببعض العينات من المعطيات لإعطائك فكرةً عما يمكن أن تكون عليه نتائجك عندما تقوم بهذا العمل.

تعليمات

هذه التعليمات هي بمنْزلة مقدمةٍ عامةٍ لمحتوى تمارين الأداة. وللحصول على تعليمات تفصيلية، ضَعْ سَهم الفأرة فوق زر CellTips الموجود في جميع أجزاء الأداة.

يمكنك طباعة هذه التعليمات لتكون دليلاً مرجعيًّا لهذه الأداة.

سنة الأساس Base Year

هذه هي نقطة انطلاقك لإدخال المعطيات المتعلقة بالشركة التي تقوم بتحليلها. يَطلب كراسُ الأسئلة والتمارين مجموعةَ دخول (ج. دَخْل) معينَّة لتوليد مقترحاتك. ويَفترض هذا النموذجُ أنك تؤسِّس شركةً جديدة؛ ومع ذلك فإن سنة الأساس تمثِّل السنة الأولى لوجود الشركة، أو السنة الأخيرة للمعطيات الفعلية. لذلك ضَعْ تقديراتٍ جيدةً تناسب ما ينبغي أن تَظهر فيه السنةُ الماليةُ الأولى، وامْلأ جميعَ الخاناتِ الفارغةَ التي تنطبق على الشركة (فإذا كان الخيارُ لا ينطبق على الشركة، اترك الخانة فارغة). يجدر بالذكر أن الخانات المظلَّلة في جميع أجزاء القالب (النموذج) هي خاناتٌ محسوبة، لذا ينبغي عدم الكتابة فوقها.

الافتراضات

تتضمن هذه الصفحةُ قائمةً شاملة من الافتراضات المتعلقة بالنموذج. وهذا النموذج يمكن تعديله بالكتابة فوق القيم الموجودة فيه. وإنَّ أيَّ افتراضٍ تغيِّره سيدوَّر إلى السنوات التالية.

بيان الدخل كشف الميزانية حركة النقد

هذه هي التقارير الأساسية المتعلقة بسنة الأساس والدخول (ج. دَخْل) المفترضة. استعرضْ هذه الصفحات لترى كيف تبدو مقترحاتك.

مخطط بيان الدخل مخطط كشف الميزانية

مخطط التدفق النقدي مخطط التدفق النقدي الحرّ التراكمي

هذه المخططات تعبيرٌ عن خرج جميع التقارير المرافقة. استعرضْ هذه الصفحات لترى خرج مقترحاتك بصيغة بيانية.

إذا أردت تهذيب مقترحاتك، فيمكنك فعل ذلك بطريقتين:

أن تغيّر أيَّ معطياتٍ سبق أن أدخلتها في صفحة سنة الأساس.

أن تغيّر أيَّ معطياتٍ سبق أن أدخلتها في صفحة الافتراضات.

تذكّر أنك عندما تغيّر افتراضاتك أو أيَّ خانةٍ مظلّلة أخرى، فإنك تكتب فوق الصيغ التي يجري فيها حاليًا حساب افتراضاتك آليًّا، وهذا لن يؤثر في دقةِ كراس الأسئلة والتمارين. وإذا رأيت فيما بعد أن تستعمل الحسابات الآلية، فسيلزمك البدء من جديد، وذلك بإغلاق ملف عملك وإعادة فتح القالب (النموذج).

وإذا رغبت في إجراء تغييرات في صيغ القالب، فستحتاج أولاً إلى إزالة حماية الصفحة. وللقيام بذلك، اخترْ "إزالة حماية الصفحة Unprotect Sheet" من Tool|Protection. وعندما تجري هذه التغييرات، أعِدِ الحمايةَ إلى الصفحة ثانيةً، وذلك باختيار "حماية الصفحة Protect Sheet" من Tool|Protection. بعدها، يمكنك وضْع كلمة مرور password، أو الاكتفاء بالضغط على زر Enter لإعادة حماية الصفحة دون كلمة مرور.

إن رسالة الخطأ "circular reference" التي قد تظهر عند تشغيل البرنامج هي نتيجة تكرار الحسابات المطلوبة لإنجاز عمليات التحليل. ولإلغاء هذه الرسالة، اضغط على قائمة Tool|Options، واطلب صفحة الحساب، ثم اضغط على مربع "Iteration".

اضغط على "سنة الأساس Base Year" لبدء العملية.

ملاحظة تتعلق باستعمال مستكشف الإنترنت أو موقع AOL للنفاذ إلى هذه الأداة

إذا نَفَذْتَ إلى هذه الأداة عن طريق AOL أو مستكشف الإنترنت Enternet Explorer، فمن المهم أن تبدأ بتحميل هذه الأداة إلى حاسوبك قبل تشغيلها؛ وإلا فإن الأداة قد تعمل ضمن المتصفّح، فيؤدي ذلك إلى أداءٍ غير متوقَّع من برنامج إكسل Excel.

وَضَعَ البروفسور ويليام ساهلمان هذه البرمجية لتكون منطلقًا للبحث والمناقشة في الصفوف الدراسية، لا لتكون وسيلةَ إيضاحٍ لفعاليةِ أو عدم فعاليةِ معالجةِ الوضع الإداري. وقد عدَّل هذه البرمجية كلٌّ من جون ديفريس Jon DeFriese، ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2000، وتشاد إليس Chad Ellis، ماجستير في إدارة الأعمال سنة 1998، لتكون إحدى أدوات كلية هارفرد لإدارة الأعمال HBS Toolkit.



المجموعة المالية المبدئية (سنة الأساس)

أدخل المعطيات بألوف الدولارات	
سنة الأساس	2007
بيان الدخل	
الإيـــــراد	2,000
نسبة نمو الإيراد السنوي	%20
الكلفة الإجمالية للبضائع المبيعة	900
هامش الربح الإجمالي	1,100
مصاريف المبيعات	300
مصاريف التسويق	100
مصاريف عامة وإداريـــة	100
مصاريف أخرى 1	0
مصاريف أخرى 2	0
مصاريف أخرى 3	0
مصاريف أخرى 4	0
إجمالي مصاريف التشغيل	500
الاستهلاك الافتراضي	5 سنوات خط مستقيم
مصاريف الاســتـهـلاك	200
ربح التشغيل	400
دخل آخر (مـــصـــاريـــف)	0
الدخل من الــفـــائـــدة	3
المصروف من الــفـــائـــدة	16

الدخل قبل اقتطاع الضريبة	387
نسبة ضريبة الدخل	%20
ضريبة الدخل	77
الدخل الصافي	310
حصص الأرباح الممتازة	0
حصص الأرباح العادية	0

كشف الميزانية	
ابتداء من	12/31/07
الأصول	
النقد التشغيلي	50
الأوراق المالية المتداولة	60
الحسابات المدينة	80
المخزون	40
أصول حالية أخرى	100
إجمالي الأصول الحالية	330
إجمالي المصنع والتجهيزات	1,000
الاستهلاك المتراكم	100
صافي المصنع والتجهيزات	900
أصول أخرى طويلة الأجل	100
إجمالي الأصول الطويلة الأجل	1,000
إجمالي الأصول	1,330
الالتزامات المالية (الديون)	
الحسابات الدائنة	50
الدين القصير الأجل	80
الاستحقاقات الحالية	15
الضرائب الواجبة الدفع	5
التزامات حالية أخرى	40
إجمالي الالتزامات الحالية	190
الدين الطويل الأجل	120
مدة الدين الطويل الأجل	8 سنوات

التزامات أخرى طويلة الأجـــل	65
إجمالي الالتزامات الطويلة الأجل	185
الأسهم الممتازة	0
الفائض العادي	455
الأرباح المحتجزة	0
حقوق المساهمين	455
إجمالي الديون وحقوق المساهمين	830

تحليل حركة النقد	
نفقات رأس المال	500
نسبة الدخل من الفائدة	%5
نسبة المصروف من الفائدة (القصيرة الأجل)	%8
نسبة المصروف من الفائدة (الطويلة الأجل)	%7



المجموعة المالية المبدئية (الافتراضات)

	سنة الأساس	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
معدل تزايد الإيراد السنوي		%20.0	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
الإيراد	2,000	2,400	2,880	3,456	4,147	4,977
كلفة البضائع المبيعة كنسبة مئوية من الإيراد	%45.0	%45.0	%45.0	%45.0	%45.0	%45.0
مصاريف المبيعات	%15.0	%15.0	%15.0	%15.0	%15.0	%15.0
مصاريف التسويق	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0
مصاريف عامة وإدارية	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0
مصاريف أخرى 1	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
مصاريف أخرى 2	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
مصاريف أخرى 3	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
مصاريف أخرى 4	%0.0	%0.0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
نفقات دخل أخرى كنسبة مئوية من الإيراد	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
نسبة الدخل من الفائدة	%5.0	%5.0	%5.0	5.0%	5.0%	5.0%
نسبة المصروف من الفائدة (القصيرة الأجل)	%8.0	%8.0	%8.0	%8.0	%8.0	%8.0
نسبة المصروف من الفائدة (الطويلة الأجل)	%7.0	%7.0	%7.0	%7.0	%7.0	%7.0
معدل ضريبة الدخل	%20.0	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
معدل حصة الأرباح الممتازة	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
نسبة حصة المال المدفوع العامة	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
النقد التشغيلي كنسبة مئوية من الإيراد	%2.5	%2.5	%2.5	%2.5	%2.5	%2.5
الحسابات المستحقة للقبض كنسبة مئوية من الإيراد	%4.0	%4.0	%4.0	%4.0	%4.0	%4.0
عدد أيام استحقاق القبض	15	15	15	15	15	15
المخزون كنسبة مئوية من كلفة البضائع المبيعة	%4.4	%4.4	%4.4	%4.4	%4.4	%4.4
عدد أيام الجرد	16	16	16	16	16	16
أصول حالية أخرى كنسبة مئوية من الإيراد	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0
نفقات رأس المال	500	380	452	546	667	822
أصول أخرى طويلة الأجل كنسبة مئوية من الإيراد	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0
الحسابات الدائنة كنسبة مئوية من كلفة البضائع المبيعة	%5.6	%5.6	%5.6	%5.6	%5.6	%5.6
عدد أيام استحقاق الدفع	20	20	20	20	20	20
الديون القصيرة الأجل	80	80	80	80	80	80
الاستحقاقات الحالية للديون الطويلة الأجل	15	15	15	15	15	15
الديون الطويلة الأجل	120	105	90	75	60	45
الضرائب الدائنة كنسبة مئوية من الضرائب	%6.5	%6.5	%6.5	%6.5	%6.5	%6.5
التزامات أخرى حالية كنسبة مئوية من الإيراد	%2.0	%2.0	%2.0	%2.0	%2.0	%2.0
التزامات أخرى طويلة الأجل كنسبة مئوية من الإيراد	%3.3	%3.3	%3.3	%3.3	%3.3	%3.3

الأسهم الممتازة	0	0	0	0	0	0
الفائض العام	455	455	455	455	455	455

جداول الاستهلاك		الافتراض 5 سنوات خط مستقيم					
السنة	نفقات رأس المال	سنة الأساس	1	2	3	4	5	6
1	380			76	76	76	76	76
2	452				90	90	90	90
3	546					109	109	109
4	667						133	133
5	822							164
الاستهلاك السنوي			200	236	286	356	449	573
صافي المصنع والتجهيزات		900	1,080	1,296	1,555	1,866	2,239	0



المجموعة المالية المبدئية (بيان الدخل)

المعطيات المعروضة بآلاف الدولارات	سنة الأساس	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الإيراد	2,000	2,400	2,880	3,456	4,147	4,977
كلفة البضائع المبيعة	900	1,080	1,296	1,555	1,866	2,239
هامش الربح الإجمالي	1,100	1,320	1,584	1,901	2,281	2,737
مصاريف المبيعات	300	360	432	518	622	746
مصاريف التسويق	100	120	144	173	207	249
مصاريف عامة وإدارية	100	120	144	173	207	249
مصاريف أخرى 1	0	0	0	0	0	0
مصاريف أخرى 2	0	0	0	0	0	0
مصاريف أخرى 3	0	0	0	0	0	0
مصاريف أخرى 4	0	0	0	0	0	0
إجمالي مصاريف التشغيل	500	600	720	864	1,037	1,244
مصروف الاستهلاك	200	236	286	356	449	573
ربح التشغيل	400	484	578	681	795	920
نفقات دخل أخرى	0	0	0	0	0	0
الدخل من الفائدة	3	2	0	1	8	20
المصروف من الفائدة	16	28	33	19	12	11
الدخل قبل اقتطاع الضريبة	387	458	545	663	791	929
ضريبة الدخل	77	92	109	133	158	186
الدخل الصافي	310	366	436	530	633	743
حصص الأرباح الممتازة	0	0	0	0	0	0
حصص الأرباح العادية	0	0	0	0	0	0

كيف تُعد خطة عملك

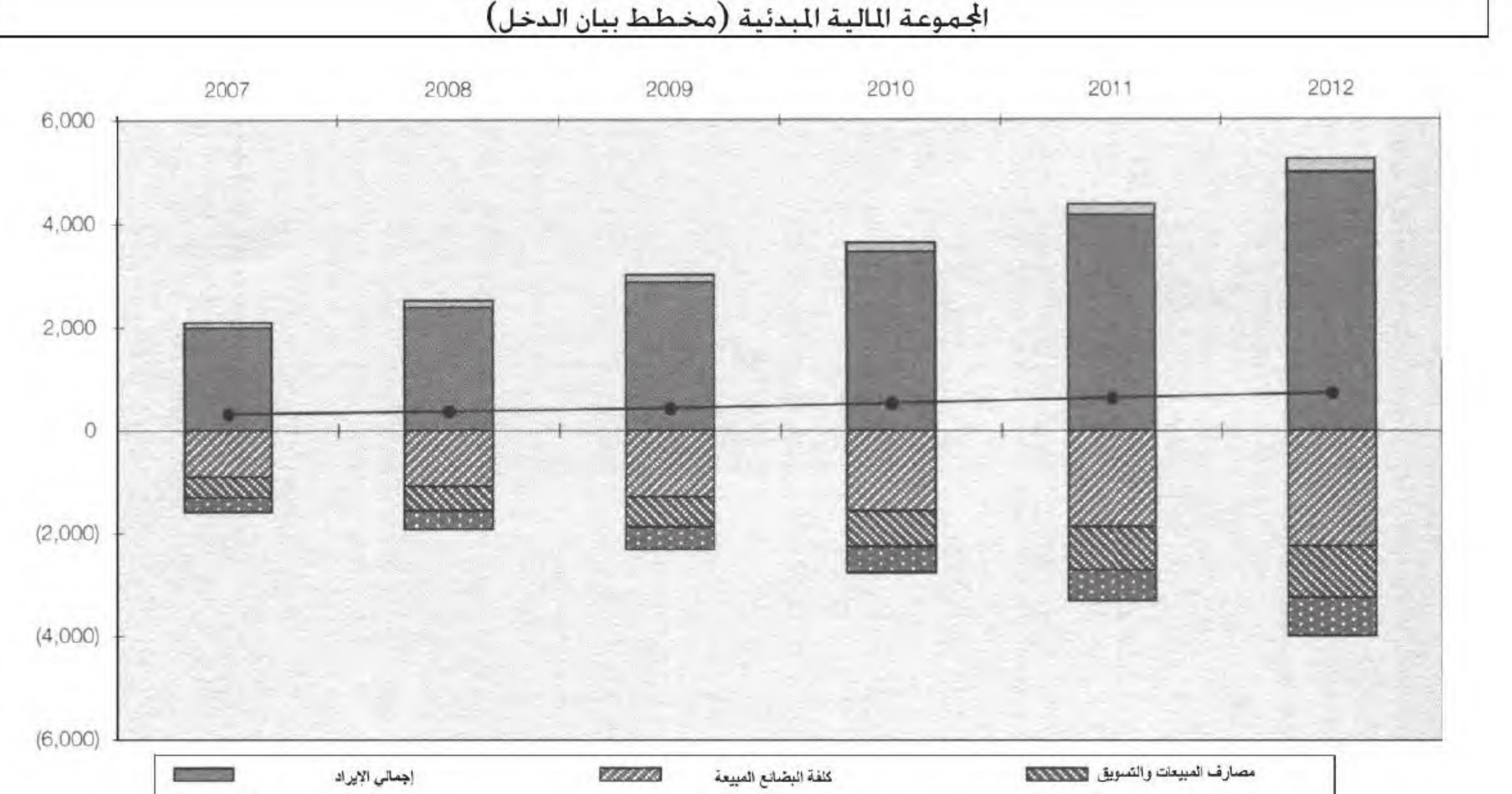
المجموعة المالية المبدئية (كشف الميزانية)

المعطيات المعروضة بآلاف الدولارات	سنة الأساس	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الأصول						
النقد التشغيلي	50	60	72	86	104	124
الأوراق المالية المتداولة	60	0	0	39	273	541
الحسابات المدينة	80	96	115	138	166	199
المخزون	40	48	58	69	83	100
أصول حالية أخرى	100	120	144	173	207	249
إجمالي الأصول الحالية	330	324	389	505	833	1,212
صافي المصنع والتجهيزات	900	1,080	1,296	1,555	1,866	2,239
أصول أخرى طويلة الأجل	100	120	144	173	207	249
إجمالي الأصول الطويلة الأجل	1,000	1,200	1,440	1,728	2,074	2,488
إجمالي الأصول	1,330	1,524	1,829	2,233	2,906	3,701
الالتزامات						
الحسابات الدائنة	50	60	72	86	104	124
دين قصير الأجل	80	80	80	80	80	80
الاستحقاقات الحالية	15	15	15	15	15	15
الضرائب الواجبة الدفع	5	6	7	9	10	12
التزامات حالية أخرى	40	48	58	69	83	100
إجمالي الالتزامات الحالية	190	209	232	259	292	331
دين طويل الأجل	120	105	90	75	60	45
التزامات أخرى طويلة الأجل	65	78	94	112	135	162
إجمالي الالتزامات الطويلة الأجل	185	183	184	187	195	207
فائض الالتزامات	0	311	157	0	0	0
الأسهم الممتازة	0	0	0	0	0	0
الفائض العام	455	455	455	455	455	455
الأرباح المحتجزة	0	366	802	1,332	1,965	2,708
حقوق المساهمين	455	821	1,257	1,787	2,420	3,163
إجمالي الالتزامات وحقوق المساهمين	830	1,524	1,829	2,233	2,906	3,701
اختبار الرصيد	500	0	0	0	0	0

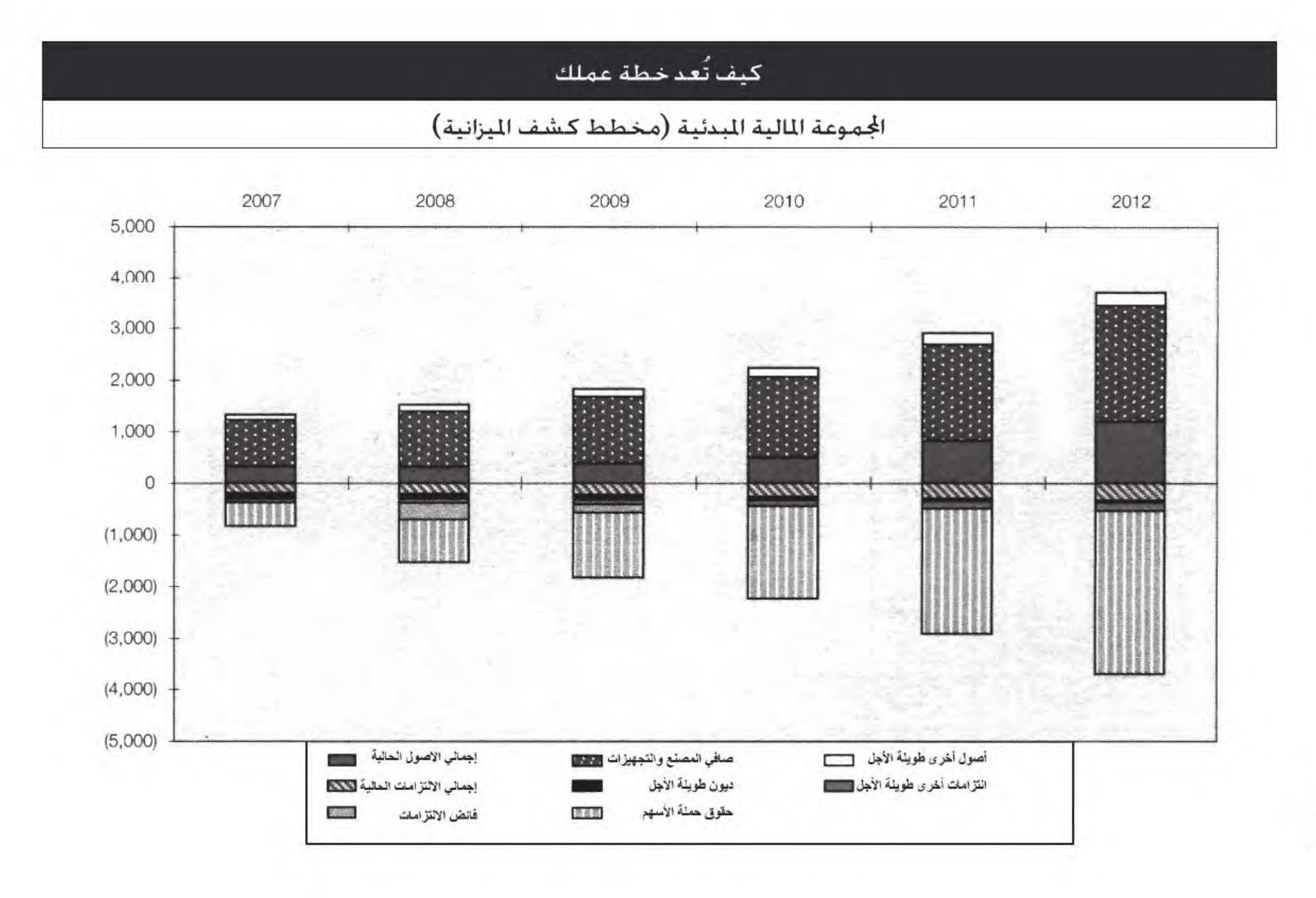
المجموعة المالية المبدئية (حركة النقد)

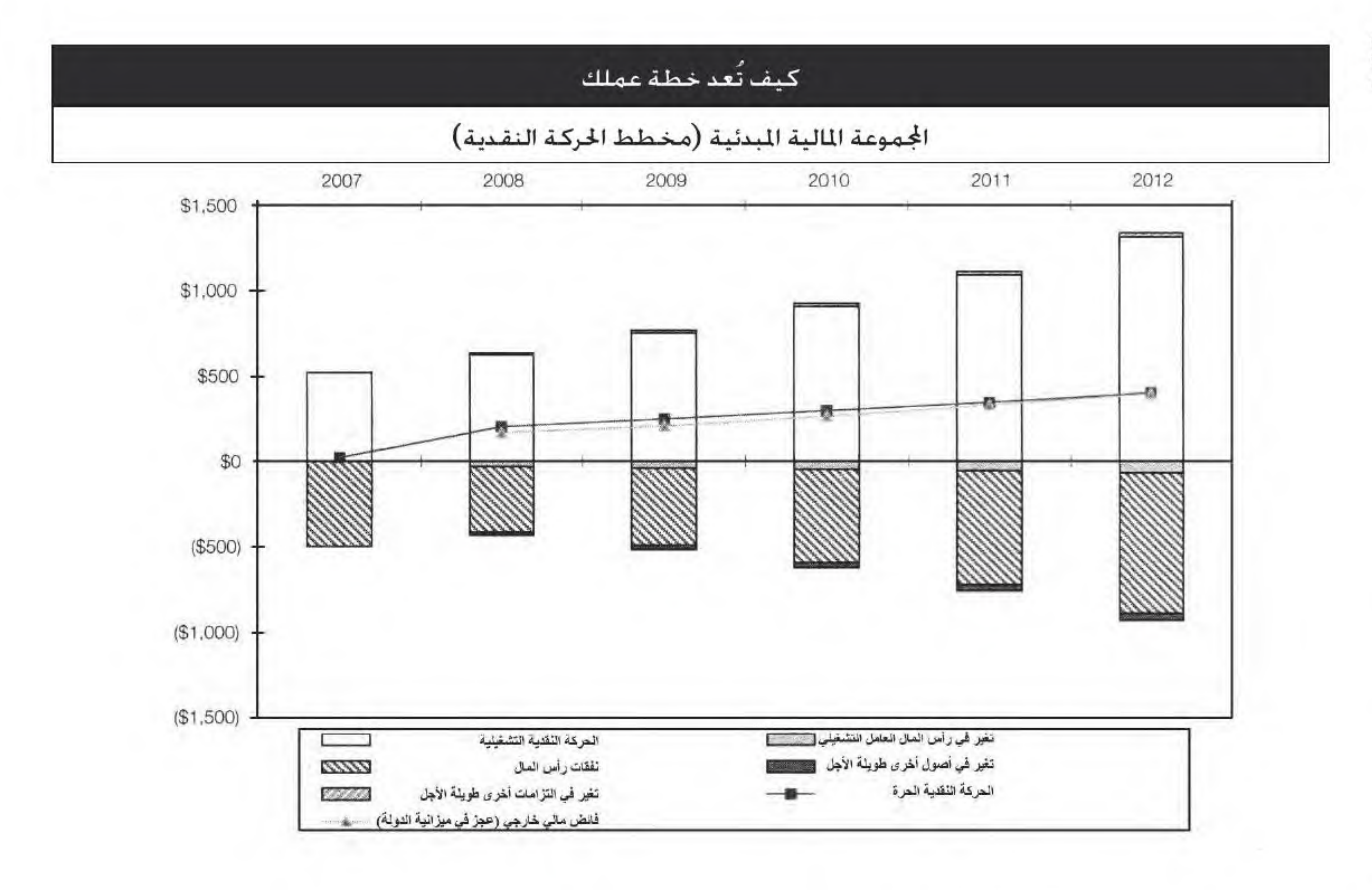
المعطيات المعروضة بآلاف الدولارات	سنة الأساس	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الإيرادات	2,000	2,400	2,880	3,456	4,147	4,977
الأرباح قبل الفوائد والضرائب	400	484	578	681	795	920
أقل ضريبة للدعاية الإعلامية	80	97	116	136	159	184
الأرباح قبل الفوائد وبعد الضرائب	320	387	462	545	636	736
الاستهلاك الزائد	200	236	286	356	449	573
حركة النقد التشغيلية	520	623	748	901	1,085	1,309
رأس المال العامل التشغيلي	175	210	252	302	363	436
أقل زيادة (انخفاض) في رأس المال العامل التشغيلي	0	35	42	50	61	73
زيادة إضافية (انخفاض) في الالتزامات الطويلة الأجل الأخرى	0	13	16	19	22	27
أقل زيادة (انخفاض) في الأصول الطويلة الأجل الأخرى	0	20	24	29	35	41
أقل نفقات لرأس المال	500	380	452	546	667	822
حركة النقد الحرة	20	201	246	295	346	400
أقل مصروف من الفائدة بعد الضرائب (دخل)	10	21	26	15	4	(7)
أقل استهلاك في الدين	15	15	15	15	15	15
أقل إجمالي لحصص الأرباح	0	0	0	0	0	0
الفائض المالي الخارجي (العجز في الميزانية)		165	205	265	327	392

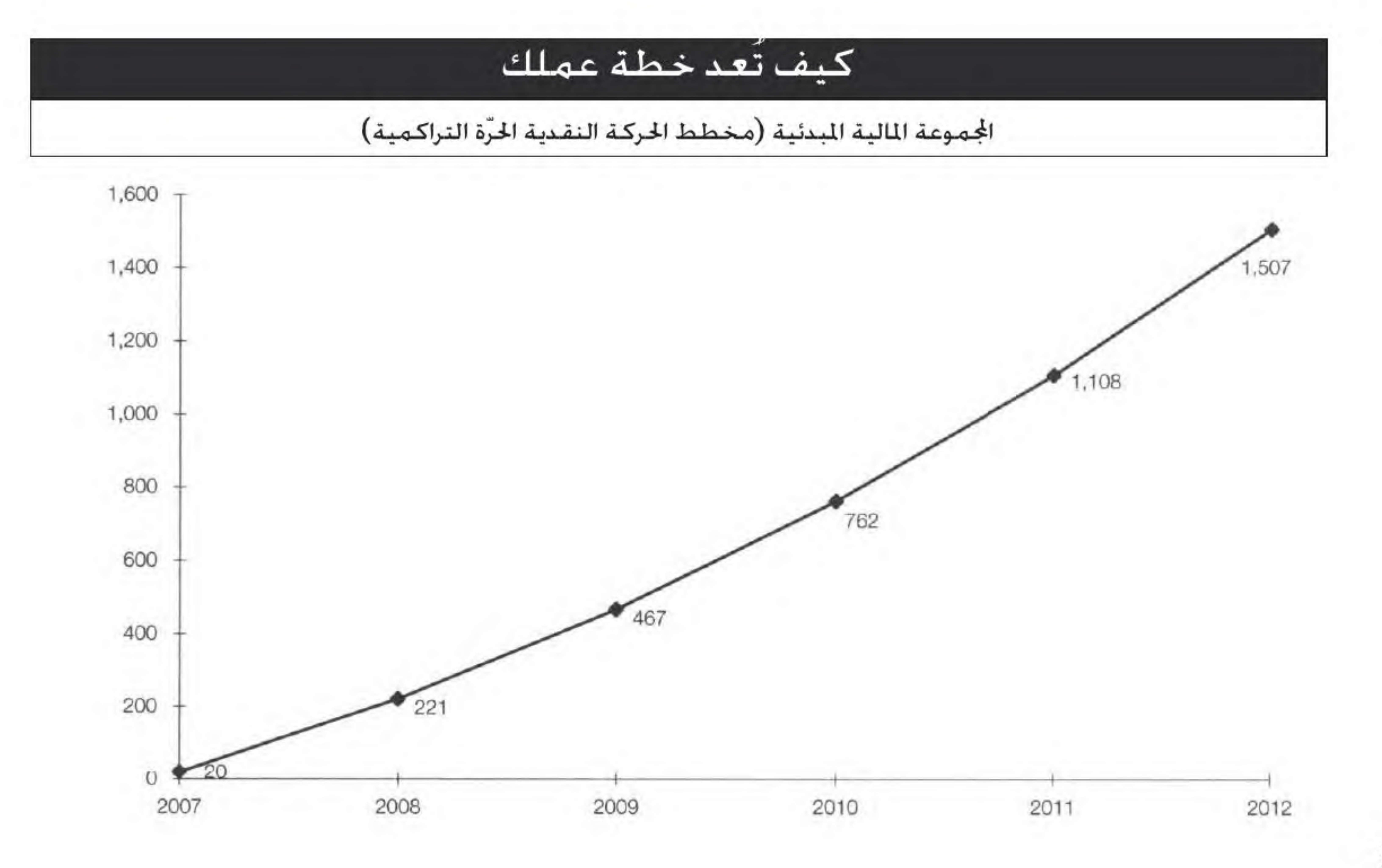
المجموعة المالية المبدئية (مخطط بيان الدخل)



المجموعة المالية المبدئية (مخطط كشف الميزانية)




المجموعة المالية المبدئية (مخطط الحركة النقدية)
2007
2008
2009
2010
2011
2012
$1,500
$1,000
$500
$0
($500)
($1,000)
($1,500)
الحركة النقدية التشغيلية
نفقات رأس المال
تغير في التزامات أخرى طويلة الأجل
فائض مالي خارجي (عجز في ميزانية الدولة)
تغير في رأس المال العامل التشغيلي
تغير في أصول أخرى طويلة الأجل
الحركة النقدية الحرة


كيف تُعد خطة عملك
المجموعة المالية المبدئية (مخطط الحركة النقدية الحرّة التراكمية)
1,600
1,400
1,200
1,000
800
600
400
200
0
2007
2008
2009
2010
2011
2012
20
221
467
762
1,108
1,507

اختبر نفسك

في هذا الجزء عشرةُ أسئلةٍ متعددةُ الاختيارات تساعدك على مدى معرفتك بأساسيات خطة العمل. وستجد أجوبةَ هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. من الأفضل أن تَكتب الجزءَ الخاص بالموجز التنفيذي لخطة عملك بعد أن تستكمل مسوَّدة بقية الخطة. صح أم خطأ؟

a. صح.

b. خطأ.

2. أنت الآن تكتب مسوَّدة خطة العمل، وقد حدَّدت مَنْ هم زملاؤك ومَنْ هم منافسوك. في أي مجالٍ تتعلق هذه المعلوماتُ المقدَّمة؟

a. السوق.

b. المزيج التسويقي.

c. الصناعة.

3. تُسمَّى المنطقة المتداخلة بين تحليل الصناعة والسوق:

a. فرصة العمل.

b. قناة التوزيع.

c. استراتيجية الترويج.

4. يُسمَّى جزء خطة العمل الذي يذكر بالتفصيل سير الفعاليات اليومية وأداء العمل، مثل كيفية تحويل المواد الخام إلى بضائع جاهزة للبيع بـ:

a. موجز الإدارة.

b. خطة التسويق.

c. وصف العمل.

d. خطة العمليات.

5. ـــــــ هو النسبة المئوية الدنيا للعائد المتوقَّع من جميع مشاريع الشركة.

a. العائد الأدنى للاستثمار.

b. هامش الربح الإجمالي.

c. عائد الاستثمار.

6. أداةٌ ماليةٌ يمكن أن تساعدك على تَبَيِّنٌ النقطة التي يُتوقَّع أن يكون عملك عندها غير خاسر ولا رابح. فما هي؟

a. كشف الميزانية.

b. تحليل نقطة التعادل.

c. تحليل حركة النقد.

7. أجزاء الخطة المالية التي تُظهر هوامش الربح التي تتوقَّع أن يحقِّقها عملك هي:

a. بيانات الدخل المبدئية.

b. كشف الميزانيات.

8. عندما تطوِّر الجزء المتعلِّق بمعالم خطة عملك، يُنصَح عمومًا بفعل النقاط الآتية ماعدا:

a. اكتفِ بذكر الوقائع الرئيسية فقط، وتجنَّب ذكر كل خطوة بصورةٍ مستقلة.

b. استعمل التواريخ الفعلية.

c. أبقِ في جدول الأعمال مجالاً زمنيًّا لما لا يُتوقَّع.

d. أنشئْ جدولَ أعمالٍ طموحًا يمكنك تحقيقه.

9. عند كتابتك للجزء الخاص بتوصيف العمل من الخطة، يُنصَح بالمحافظة على الأسلوب العملي وبتَجنُّب حشو الموجز بما يعبرِّ عن حماستك الشخصية. صح أم خطأ؟

a. صح.

b. خطأ.

10. تُكتب خطة العمل عادةً مرةً واحدة لضمان الحصول على الموارد المالية، وليست خطة من النوع الذي يراقَب أو يُحَدَّث، إذ لا يمكنها أن تساعد في توجيه العمليات. صح أم خطأ؟

a. صح.

b. خطأ.

إجابات أسئلة الاختبار

1. a. لما كان من الضروري أن يكون الموجزُ التنفيذي عرضًا مختصرًا للنقاط الرئيسية لخطة عملك، فمن الأفضل تأخير كتابته. فإذا كتبتَه بادئ الأمر، فلربما تجد نفسك مضطرًّا إلى إجراء تعديلاتٍ مهمة عليه فيما بعد.

2. c. الصناعة هي مجموعة الشركات التي تنتج وتبيع منتَجاتٍ (أو خدمات) إلى السوق، لذا فهي تحدِّد مَن سيكون زملاؤك ومَن سيكون منافسوك.

3. a. إن مصطلحَي الصناعة و السوق يَصفان أجـزاءً من بيئة العمل الإجمالية. وتمثِّل منطقة التقاطع بين الصناعة والسوق فرصة العمل الخاص بك - تلك المنطقة التي تتلاقي فيها حاجةُ الزبون مع المنتَجُ (أو الخدمة).

4. d. ينبغي أن تُظهِر خطةُ العمليات كيف سيُنْجَز العمل، مع تركيزٍ خاصٍّ على عوامل التشغيل الحيوية التي ستجعل العمل الذي تقدِّمه ناجحًا.

5. a. إذا لم يتخطَّ المشروع (أو العمل) النسبة الدنيا للاستثمار للشركة، فقد لا يحظى بالمصادقة عليه أو تمويله.

6. b. نقطة التعادل هي وقت بالغ الأهمية، يبدأ العمل عنده بجني الأرباح. ويرغب قرَّاء خطط الأعمال في معرفة متى (وعند أي مستوى من المبيعات) ستتحقَّق نقطة التعادل. علمًا بأن تحليلَ نقطة التعادل يمكِّنك من تقديم تلك المعلومات.

7. a. تمثِّل بياناتُ الدخل المبدئية أصدقَ تحليلٍ للتقدُّم المالي للعمل؛ إذ تُظهِر بياناتُ الدخل، التي تُعْرَف كذلك ببيانات الربح والخسارة، هوامشَ الربح المتوقَّعة إضافةً إلى الإيراد، وهامش ربح التشغيل، والدخل الصافي.

8. b. لا يُنصَح عمومًا باستعمال التواريخ الفعلية في الجزء المتعلق بمعالم خطة عملك. ويُحسُن أن تَستعمل بدلاً من ذلك تواريخ عامة، نحو: ستة أشهر، أو سنة واحدة؛ إذ إنَّ إثبات تواريخَ محدَّدة ليس بالأمر الضروريّ دائمًا، إضافةً إلى أن مجال المناورة فيه أقلُّ من التواريخ العامة.

9. b. في حين أنك تودّ استعمال أسلوبٍ عمليٍّ مهني في الجزء الخاص بتوصيف العمل في خطة عملك، فإن هذا الجزء يمنحك أيضًا فرصةً لإدراج بعض حماستك وقناعتك بأن فكرة العمل سوف تَكون مشروعَ عملٍ ناجحًا. فهي إذن مناسبةٌ لك لعرض قيمة فكرتك – أي ما يدعوك للاعتقاد بأن العمل سيكون ناجحًا.

10. b. لما كان بعضُ الأشخاص يفهمون خطةَ العمل على أنها وثيقة جامدة؛ بمعنى أنها تُكتب مرةً واحدةً ثم تُطرح على الرف، فمن الملائم جدًّا مراقبتُها وتحديثها بانتظام للمساعدة على تقدُّم عملك.



مراجع للاستزادة

مقالتان

Harvard Business School Publishing. "Starting New Businesses Inside the Organization." Hravard Management Update (December 1999).

إن تعهُّد المشروعات الإنتاجية ليس عملاً جديدًا تمامًا - ففكرة إنشاء مشروعاتٍ جديدة ضمن شركات كبرى كان رائجًا مدةً قصيرةً في ثمانينيات القرن الماضي، ولكن معظم الشركات أصبحت حاليًّا مهتمةً بتغيير بنيتها وتقليص عدد عامليها للبحث عن فرصِ عملٍ جديدة. ومع ذلك، فإن تعهُّد المشروعات عاد ثانيةً في هذه الأيام؛ فالشركات تعتمد وتبحث عن طرق للنمو والبقاء في ساحة السوق التنافسية المتزايدة باطِّراد. ويتخطَّى التعهُّد حدودَ إنتاج الخطط والأفكار إلى تبنِّي مشاريع عمل جديدة فِعلية - وهذا يتطلب تدريبًا وتعليمًا، وتحفيزاتٍ، وشراءً من المستويات العليا لضمان أن ينبثق منها عملٌ حقيقيٌّ جديد.

Sahlman, William A. "How to Write a Great Business Plan." Harvard Business Review (July–August 1997).

تُفْرِط معظمُ خطط العمل كثيرًا في إيراد الأرقام، وتُفَرِّط كثيرًا في إيراد المعلومات المهمة حقًّا: كالأشخاص، وفرصة العمل، والسياق، واحتمالات الربح والخسارة. يوضِّح الكاتب في هذا المقال «بعض الأفكار المتعلقة بخطط العمل»، التي تبيِّنُ للمديرين كيف يطرحون الأسئلة الصحيحة في أثناء إعداد خطط عملهم، وكيف يجيبون عنها.

كتب

Bangs, David H. The business Planning Guide: Creating a Plan for Success in Your Own Business. 8th ed. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

وصفتْ مجلةُ فوربس Forbes هذا الكتاب بأنه من أفضل المراجع في الأعمال الصغيرة وأكثرها نفعًا. تتضمن هذه الطبعةُ الجديدةُ معلوماتٍ عن استعمال الإنترنت بوصفها أداةً لتخطيط الأعمال.

Covello, Joseph, and Brain Hazelgren. Your First Business Plan. 3rd ed. Naperville, IL□Sourcebooks, 1998.

يتناول هذا الدليل، الخاص بإعداد خطة العمل، عمليةً تفاعلية وتدريجية تركِّز على ما يُعرف بميزة البيع الفريدة (Unique Selling Advantage). ويتضمن نموذجًا لخطة عمل كاملة، إضافة إلى مسردٍ للمصطلحات.

Pinson, Linda, and Jerry Jinnett. Anatomy of a Business Plan□A Step□by□Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company□s Future. 4th ed. Chicago□Dearborn Financial Publishing, 1999.

أسهم هذا الكتاب، الذي نال جائزة الكتاب الأكثر مبيعًا، أكثر من نصف مليون شخص على كتابة خطط أعمال تكلَّلت بالنجاح. وهو يقدِّم تعليماته خطوةً فخطوة لإنشاء خطة مهنيَّة راقية موجّهةٍ النتائج، إضافةً إلى كثير من العيِّنات، والتمارين، والأمثلة، وخطتَينْ كاملتين لاستعمالهما كنماذج. ويتضمن الكتاب آخر استراتيجيات التسويق على الوب وغيرها من الموارد الحديثة المتاحة لأرباب المشاريع الإنتاجية.

منتَجات تعليمية إلكترونية

Harvard Business School Publishing. Case in Point. Boston□Harvard Business School Publishing, 2004.

دراساتٌ لمجموعةِ حالاتٍ مرنةٍ على الخط online، يُقصَد بها الإسهام في إعداد المديرين من المستوى المتوسط والمتقدِّم لمواجهة مختلف تحديات القيادة. تقدِّم هذه السيناريوهات الواقعية القصيرة محتوًى معقَّدًا لتكوين صورةٍ مركَّزة عن وقائع حياة المدير. يَخْبُرُ المديرون استراتيجيةً منظمة، وإزالةَ عوائق الإنجاز، ومراقبةَ التغيرُّ، وتوقُّع المخاطر، والقرارات الأخلاقية، وبناء حالة عمل، وتعزيز ثقة الزبون، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور عالمي شامل، وتشجيع الابتكار، وتحديد المشكلات، واختيار الحلول، وإدارةَ التآثرات المعقدة، وتحقيق وظيفة المدرِّب، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارةَ الأداء، وتوفير التغذية الراجعة، والمحافظة على المواهب.

مراجع في إعداد خطة العمل

ننوّه بالمصادر التالية التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل:

Covello, Joseph, and Brian Hazelgren. *Your First Business Plan.* 3rd ed. Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.

DeThomas, Arthur R., PhD, and William B. Fredenberger, PhD. *Writing a Convincing Business Plan.* Hauppauge, NY: Barron's, 1995.

Gumpert, David E. *How to Really Create a Successful Business Plan: Step-by-Step Guide.* Boston: Inc. Publishing, 1996.

HBS Toolkit. Boston: Harvard Business School, 1999.

Sahlman, William A. "How to Write a Great Business Plan." *Harvard Business Review* (July–August 1997).

Sahlman, William A. "Some Thoughts on Business Plans." Case Note 9-897-101. Boston: Harvard Business School, November 1996.

Siegel, Eric S., Brian R. Ford, and Jay M. Bornstein. *The Ernst & Young Business Plan Guide.* New York: Wiley, 1993.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات